

Besser verhandeln: Wie bisher nicht umgesetzte Kostenpotenziale in Verhandlungen erzielt werden!

Noch nie waren Mitarbeiter in herstellenden Betrieben besser ausgebildet als heute: und sie werden Tag für Tag noch besser. Weiterbildungen und Schulungen verschiedenster Art sind fester Bestandteil des Alltags für alle Abteilungen. Besonders im Einkauf hat sich die Kompetenzlage deutlich verbessert: Kostenanalytiker sind heute oftmals ausgewiesene Experten in Fertigungsprozessen, Materialkosten oder Kalkulationsmethodik, während beispielsweise Einkäufer rhetorisch und verhandlungspsychologisch bis zur Perfektion geschult sind. Dennoch kommen überall in der fertigen Industrie immer wieder Verträge zustande, in denen nicht alle ermittelten Potenziale in den Verhandlungen umgesetzt wurden - sprich: der Einkaufspreis ist oftmals noch zu hoch. Trotz so viel geballter Expertise fragt man sich: warum ist das eigentlich so?



Ausgangssituation

Eine mögliche Antwort darauf ist klar: Es klafft trotz aller fachlicher Brillanz eine Wissen- und Kommunikationslücke zwischen Kostenanalytiker und Verhandlungsführer. Verhandlungskompetente Vertriebler verstehen es bestens, sich dieses Schlupfloch zu Nutze zu machen und höhere Preise durchzudrücken. **polariXpartner weiß, wie man durch gezielte Verhandlungsschulungen Kostenanalytiker und Einkäufer zu einer undurchdringlichen Front zusammenschweißt, die Kommunikations- und Kompetenzlücke schließt, und so Kostenpotenziale identifiziert, plausibilisiert, und letztendlich auch erzielt.**

Fallstudie: Verfehlt Chancen „Potenziale erkannt, aber nicht umgesetzt“

Ein führender Hersteller für die Automobilindustrie befand sich in der frustrierenden Situation, in Verhandlungen immer wieder Potenziale unausgeschöpft lassen zu müssen. Bei Bauteilen mit einer Lifetime-Stückzahl von 2 bis 2,5 Millionen Stück schlug jeder verschenkter Cent mit geballter Kraft auf die Kostenlage durch. Zitat: „Wir haben die möglichen Kostensenkungen in der Analyse zwar erkannt, aber der Einkauf kam immer wieder nach Verhandlungsrunden mit neuen Abblockversuchen des Lieferanten zurück und hatte sich dessen Sichtweise teilweise

sogar zu eigen gemacht. Wir mussten das erst einmal intern klären, bevor wir geschlossen in die nächsten Verhandlungen einstiegen.“ Nach der erfolgreichen internen Abstimmung konnte das Verhandlungsteam die selbst gesteckten Ziele erreichen. Der Schlüssel zum Erfolg war die Vorbereitung auf die nächste Verhandlungsrunde, indem die Verhandlungsziele sowie eine definierte Verhandlungsstrategie im Vorfeld festgelegt wurden.

Von der sprichwörtlichen „Achillesferse“ zum Hebelgesetz des „Archimedes“

Wenngleich Einkaufsverhandlungen die Achillesferse sind, können sie schnell zu einer Art „Archimedischem Hebel“ umgestaltet werden. In der fertigen Industrie verantwortet der Einkauf in der Regel 40 bis 70 Prozent der Gesamtkosten eines Unternehmens, alleine deshalb ist die **Hebelwirkung auf den Gewinn im Einkauf am größten**. Mit Archimedes also gilt: *„Gib mir einen Punkt, auf dem ich stehen kann, und ich werde dir die Welt aus den Angeln heben“*. Jeder Euro **Materialkostenreduzierung** wird damit **eins zu eins ergebniswirksam**.

Dabei ist zu bedenken, dass der Einkauf immer wieder in einer Situation verhandelt, die für viele Unternehmen der fertigen Industrie durch zunehmend oligo- bzw. monopolistischen Marktstrukturen geprägt ist. Außerdem richten sich allgemein wahrgenommene Markttendenzen (Energiepreiserhöhungen, Wechselkursschwankungen, Stückzahlschwankungen) gegen Preissenkungsfordernungen und werden vom Vertrieb gezielt in Verhandlungen eingesetzt. In einer Art von „Wettrüsten“ wurde die Verhandlungskompetenz auch im Vertrieb in den vergangenen Jahren verstärkt aufgebaut - und zwar mindestens ebenso stark, wie das im Einkauf und in der Kostenanalyse von herstellenden Unternehmen der Fall war.

Auf Grund dessen empfiehlt polariXpartner hier deutlich nachzuziehen. Kostenanalytiker sollten unserer Erfahrung nach mehr als nur ein „Quäntchen“ Einkaufskompetenz erwerben, und Einkäufer sich durchaus mehr als nur die Grundzüge des wertanalytischen Ansatzes aneignen. Denn: Nur wenn beide als Team zusammenarbeiten und in Verhandlungen geschlossen, gut vorbereitet, und in „einer Sprache“ auftreten, können die durch den erzielbaren Marktpreis und die Gewinnerwartung der Anteilseigner bedingten Einkaufsziele erreicht werden. Dazu hat polariXpartner das erfolgreiche Trainingsmodul **„Praxisorientierte Verhandlungsschulung für Kostenanalytiker und Einkäufer - Potenziale erfolgreich verhandeln“** entwickelt und mit einer Reihe von namhaften Kunden erfolgreich durchgeführt.

Verhandlungsschulung polariXpartner

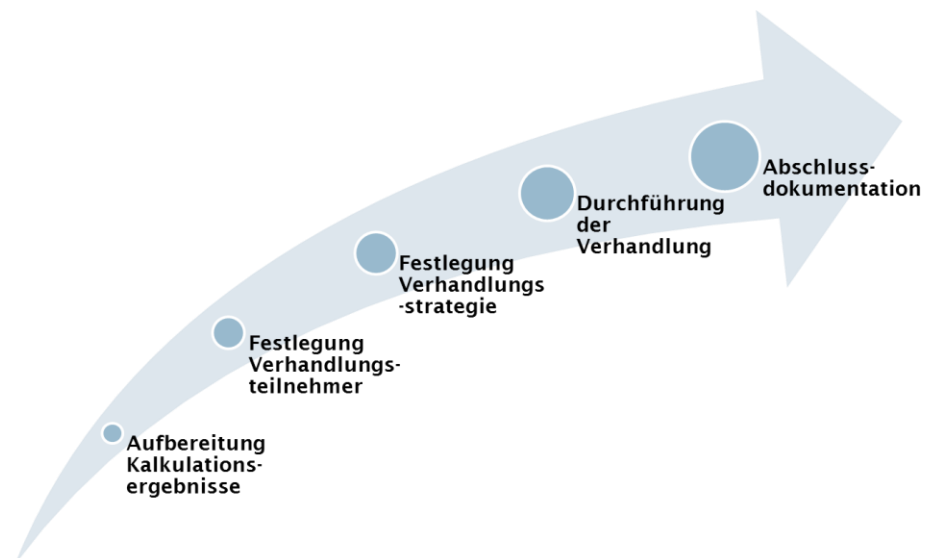
Die Trainings von polariXpartner basieren auf den Erkenntnissen aus einer hohen dreistelligen Zahl an Verhandlungen, welche die Berater sowohl in der Rolle als Einkäufer als auch auf Seiten des Vertriebs unterstützend für die Kunden durchgeführt haben. In einer systematischen Auswertung wurde genau erhoben, wo die wichtigsten Schwachstellen auf dem Weg zur Erreichung eines idealen Einkaufsergebnisses liegen. Das erste, nicht zu unterschätzende - aber dennoch immer wieder anzutreffende - Problem liegt darin, dass der Vor- und Nachbereitung einer Verhandlung oft zu wenig Zeit eingeräumt wird.

Eins nach dem Anderen

Jede Verhandlung ist einzigartig und erfordert eine gründliche **Vorbereitung**, in der Kostenanalytiker und Einkäufer zusammen die folgenden Punkte behandeln sollten:

- ✦ Kalkulation der Bewertungsumfänge
- ✦ Erforschung von Hintergrundinformationen zu dem Lieferanten
- ✦ Zusammensetzung des Verhandlungsteam
- ✦ Entwicklung einer Verhandlungsstrategie
- ✦ Festlegung der Verhandlungsziele

3



Wird auch nur einer von diesen Schritten übersprungen oder nicht sachgerecht vollendet, begibt sich das einkaufende Unternehmen schon von vornherein mit einem Nachteil in die Verhandlungen. **Feste Ziele** müssen **im Vorfeld herausgearbeitet** werden, denn so banal, wie es klingen mag:

„Wer nicht weiß, wohin er will, der darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt“ (Mark Twain).

Das gilt auch für denjenigen, der unterwegs seine „Karte“ verliert - oder nicht mehr weiß, wo er gerade steht. Deshalb muss **während der Verhandlungsphase** zwingend Wert auf eine **transparente Darstellung des Verhandlungsstandes** gelegt werden: ob auf Flipchart, am PC, oder auf Tablets. Die Gesprächsdynamik in einer Verhandlung bewirkt nämlich oftmals, dass die Verhandlungsziele in den Hintergrund rücken und nicht nachhaltig umgesetzt werden.

Auch gern unterlassen: die **zeitnahe Nachbereitung**. Zum Abschluss einer Verhandlungsphase sollte die Gelegenheit genutzt werden, die Gespräche strukturiert nachzubereiten. Hierdurch wird Missverständnissen vorgebeugt und Kostenanalytiker sowie Einkäufer gehen für die nächste Verhandlungsrunde von dem gleichen Kenntnisstand aus. Dem Lieferant wird hierdurch keine Chance gegeben, Ergebnisse in seinem Sinne zu verfolgen oder Hausaufgaben zu „vergessen“.

4

Jenseits von solchem Basiswissen, bietet polariXpartner einen Baukasten mit Zusatzinhalten in den Schulungen an, die von jedem Unternehmen passend zu seiner Situation und den möglichen Trainingsformaten individuell hinzugefügt werden können. Beispiele dazu sind:

- ✦ Vorgehensweise für die nahtlose Abstimmung zwischen Vertrieb und Einkauf
- ✦ Grundlagen der Stundensatzberechnung
- ✦ Grundzüge der Zuschlagskalkulation
- ✦ Klare Abgrenzungen von Overheaddefinitionen und Identifikation von nicht adäquaten Kostenblöcken

Unser Fokus liegt dabei immer auf der **Ganzheitlichkeit**: Nicht nur der Einkauf macht Verhandlungen erfolgreich, sondern das ganze Unternehmen. Von den Kostenexperten bis zu den Vertrieblern müssen alle am selben Strang ziehen.

Wer kennt sie nicht, die vom Vertrieb vorgetragene Litanei an Lieferantenleid? *„Aber durch die Erhöhung der Rohmaterialpreise sind wir gezwungen, fünf Prozent Mehrkosten zu berechnen!“* Oder: *„Bei den Transportkosten heutzutage können Sie sich freuen, dass wir Ihnen immer noch denselben Preis anbieten können.“* Auch gern zitiert: *„Unsere Untertierlieferanten liefern uns keine Kostendetaillierung - wir haben nur einen Preis!“*

polariXpartner hat sie alle gehört, und für solche Einwände haben wir ebenso prägnante Antworten parat. **Im Verhandlungstraining lernen Einkäufer und Kostenanalytiker durch Rollenspiele, wie mit solchen Totschlag-Argumenten umzugehen ist.**

Nutzen für den Kunden

Probieren geht über Studieren

5

polariXpartner erreicht einen hohen Lerneffekt durch gezielte Simulationseinheiten und Rollenspiele. Hierbei spielen die Berater von polariXpartner den Lieferanten und steigen während des gesamten Trainings „gegen“ Mitarbeiter ihres Unternehmens in den Ring. Für den idealen Lerneffekt wird dann mit harten Bandagen gekämpft, damit auch die Worst-Case-Szenarien einmal durchgespielt werden. Dabei geht es darum, den Boden des Realen nicht zu verlassen, sondern in der Sache durchaus klar ein breites Repertoire an möglichen Interventionen zu demonstrieren.

„Das Verhandlungstraining hat sich durch eine sehr große Praxisnähe ausgezeichnet“ (Group Purchasing Manager, Miba Sinter Group Holding GmbH)

Im Anschluss jeder Simulationseinheit wird diese dann ausführlich besprochen und die Teilnehmer erhalten sofort praktische Hinweise, wie welche Fallen umschiffen werden können. Durch die aktive Teilnahme an den praxisnahen Simulationseinheiten werden die Teilnehmer durch alle Phasen der Verhandlung durchgeführt - und erleben hautnah die Konsequenzen ihres Handelns.

In der Regel werden nachfolgende Phasen durchgespielt:

- ✦ Der erste Kontakt
- ✦ Die Kostendetaillierung des Lieferanten
- ✦ Die Kostentransparenz im Angebot
- ✦ Diskussion von Stundensätzen
- ✦ Interne Abstimmung zwischen Einkauf und Vertrieb

An Hand von **Praxisbeispielen** wird den Teilnehmern erläutert, wie sie die Verhandlungssituationen kritisch einschätzen, welche Gefahren auf sie zukommen können und wie sie dies erfolgreich meistern. Durch die Rollenspiele schweißen sich Teams zusammen, die schon einmal von polariXpartner überzeugend mit Worst-Case-Szenarien konfrontiert worden sind und danach nicht nur gelernt haben, wie sie mit solchen Situationen umgehen, sondern wie sie diese sich zu Nutzen machen können. Das sind Verhandlungsteams, die sich folglich auch bei den sperrigsten Lieferanten durchsetzen können und zukünftig mit sehr großer Sicherheit und Souveränität die Verhandlungsziele Ihres Unternehmens selbst in schwierigstem Marktumfeld erreichen werden.

6

Das einzigartige Verhandlungstraining von polariXpartner zeichnet sich durch sechs Merkmale aus:

1. Das Training simuliert einen kompletten Verhandlungszyklus an Hand eines maßgeschneiderten Praxisbeispiels.
2. In der Verhandlung verhandeln die Schulungsteilnehmer gegen besonders erfahrene Trainer, die auf Basis von mehr als durchschnittlich 200 erfolgreich durchgeführten Verhandlungen die Rolle des Vertriebs übernehmen können.
3. Die Trainer von polariXpartner sind in beiden Welten (Kostenanalyse und Einkauf) seit Jahren zu Hause und erreichen somit eine sehr hohe Akzeptanz.
4. In dem Verhandlungstraining wird der Worst-Case trainiert: das heißt „schlimmer geht es nicht mehr“. Solche harten Auseinandersetzungen

meistern zu können, verleiht den Teilnehmern zusätzlich enorme Sicherheit für ihr tägliches Handeln.

5. In dem Verhandlungstraining lernen die Teilnehmer spontan richtig zu entscheiden und bekommen direkte Rückmeldung zu den Simulationseinheiten.
6. Es findet ein großer Wissenstransfer von Praktikern an Praktiker statt und die Teilnehmer können „ihren Standard“ an den Erfahrungen von anderen Profis spiegeln

polarixpartner hat im Jahr 2012 zur Bündelung seiner Schulungs- und Trainingsaktivitäten die polarixacademy aufgebaut. Die gesamten Schulungsaktivitäten stehen unter dem Motto „Von Praktikern für Praktiker“. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, bieten Praktiker aus der Industrie und der Beratung Trainingsmodule an, um Ihr gesammeltes Praxiswissen der letzten Jahre in die Schulungen einzubauen. Das Trainingsmodul „Praxisorientierte Verhandlungsschulung für Kostenanalytiker und Einkäufer - Potenziale erfolgreich verhandeln“ ist einer der Erfolg versprechendsten Bausteine der polarixacademy.

polarixpartner bietet das Trainingsmodul „Praxisorientierte Verhandlungsschulung für Kostenanalytiker und Einkäufer - Potenziale erfolgreich verhandeln“ am 17./18. Oktober 2013 in München an. Sollten Sie Interesse an der von uns angebotenen Schulung haben, melden Sie sich per Mail unter folgender Adresse an: info@polarixpartner.com

7

Ihr Kontakt



Peter Busch

polarixpartner GmbH
Graf-Siegfried-Str. 32, 54439 Saarburg, Deutschland

Telefon +49 6581 8290-215
Mobil +49 151 52742515
Fax +49 6581 8290 100
Mail peter.busch@polarixpartner.com