

AUSZIEHEN BIS AUF DIE KNOCHEN?

Einkäufer vs. Zulieferer: In Krisenzeiten lassen Einkäufer ihre Muskeln noch mehr spielen als sonst schon. Solange man als Zulieferer auf Augenhöhe agiert, ist das auch in Ordnung. fertigung-Chefredakteur Wolfgang Pittrich beleuchtet die Psychotricks der Einkäufer und gibt Tipps, wie man dagegen steuern kann.

Als vor kurzem im trauten Pressegespräch mit Zulieferern das Thema auf den Einkauf kam, fiel auch die Frage, was denn aktuell besonders ärgere. Die prompte Gegenfrage kam irgendwie nicht überraschend: „Wie heißt die Hauptstadt von Marokko?“

Ein Anekdotchen, symptomatisch für die heutige Zeit. Auf Zuliefererseite traut man sich – wenn überhaupt – nur hinter vorgehaltener Hand auszusprechen, was die OEM und Ist-Tier-Supplier der übermächtigen Automobilindustrie seit Jahren praktizieren: Die Jagd nach möglichst viel Rabatt. Diese wilde Hatz nimmt in Krisenzeiten zusätzlich Fahrt auf.

Zwar merken die großen Konzerne mittlerweile auch, dass es nicht unbedingt förderlich ist, ihre Zulieferer bis auf die Knochen auszuziehen. Hier hat die aktuelle Krise vordergründig sogar ein Umdenken befördert. Die Automobilbauer springen vermehrt in die Bre-

sche, um in Not geratene Zulieferer zu stützen.

Vordergründig. Fakt ist nämlich auch, dass Überkapazitäten auf beiden Seiten des Verhandlungstisches die Preisgespräche – und um die geht es im Endeffekt – nicht gerade einfacher machen. Dabei wird gerade von Einkaufseite mehr oder weniger subtiler, weil geschulter Druck auf das Gegenüber aufgebaut.

Entspannung nicht in Sicht

Sieht man sich die momentane Situation etwas genauer an, wird schnell klar, dass eine Entspannung kaum zu erwarten ist. Seriöse Untersuchungen wie beispielsweise der Fraunhofer „Konsortial-Benchmarking Einkauf 2009/2010“ weisen dem Einkäufer in Zukunft noch mehr Macht zu. Unter anderem heißt es da: „Wertschöpfung wird mehr und mehr durch den Einkauf betrieben.“ Und weiter: „Mit weniger Lieferanten zusammenarbeiten, dafür aber intensi-

ver.“ Zwar lehnen die Forscher – und auch andere seriöse Einkaufs-Medien – die Rückkehr zu Lopez-unheilschwangeren Zeiten vehement ab; gefragt ist der verantwortungsvolle Einkäufer. Sein Kredo sollte lauten: „Wer das Knowhow seiner Lieferanten braucht, kann sie nicht ausquetschen wie eine Zitrone.“ Jedoch: Die Realität sieht oftmals anders aus.

Dabei ist das rigide Einkaufsverhalten der OEM eigentlich schwer nachzuvollziehen. Denn bei genauem Hinsehen sind die Zulieferer Bräute mit attraktiver Mitgift. So wird sich der Anteil der Wertschöpfungstiefe in der Automobilindustrie in den nächsten Jahren weiter in Richtung Zulieferindustrie verschieben. Die FAST-Studie von Mercer und Fraunhofer prognostiziert einen Wertschöpfungsanteil von 77 Prozent, den die Zulieferer bis 2015 für die Automobilindustrie erbringen werden. Im Jahr 2002 lag dieser Anteil bei nur 65 Prozent.





Die Psychotricks der Einkäufer

Aufbau von persönlichem Stress: Der Einkäufer attackiert seinen Gesprächspartner auf persönlicher Ebene; Abwertung der Person und der Produkte stehen im Mittelpunkt der Verhandlungen. Folge: Unter diesem Stress lässt die Aufmerksamkeit nach und Fehler stellen sich ein.

Schlechte Atmosphäre: Man lässt den Gesprächspartner lange warten; möglichst in einem engen, stickigen Raum ohne Essen und Getränke. Kommt es dann zur Verhandlung, wird sofort auf einen wichtigen Folgetermin verwiesen, also ein Zeitdruck aufgebaut. Folge: Der Gesprächspartner ist gestresst und will nur noch einen schnellen Abschluss der Verhandlungen.

Drohen mit Konsequenzen: Der Gesprächspartner wird mit drastischen Konsequenzen konfrontiert, wenn er seine starre Haltung beibehält: „Sie sind schuld, wenn unsere bis dahin guten Geschäftsbeziehungen gefährdet werden. Denken Sie an die Arbeitsplätze in Ihrem Unternehmen.“ Folge: Der persönliche Stress nimmt zu; der Gesprächspartner geht eher auf die gewünschten Kompromisse ein.

Null Toleranz: Der Gesprächspartner erhält nicht den Hauch einer Chance auf Alternativen: „Sie haben wohl nicht richtig zugehört. Unser Preis steht. Wir sehen daher absolut keinen Diskussionsbedarf.“ Der Einkäufer präsentiert sich als übermächtige Institution, ohne Kompromissbereitschaft. Folge: Der Gesprächspartner geht kleinlaut auf die Forderungen ein.

Der gute Mensch: Eine beliebte Variante, bei der versucht wird, über eine Pseudosolidarität ein positives Wirgefühl zu erzeugen: „Wenn es nur an mir läge, würde ich sofort den geforderten Preis zahlen. Aber mein Vorgesetzter ist ein ganz knallharter Hund.“ Oder: „Wir sitzen doch alle im gleichen Boot.“ Folge: Der Gesprächspartner wird weicher, verlässt seine bis dato harte Verhandlungsposition.

Anreiz durch Folgegeschäfte: Es werden exklusive Folgegeschäfte in Aussicht gestellt, wenn man das aktuelle Projekt zu den besagten Bedingungen abschließt. Die Entscheidung muss aber sofort erfolgen. Folge: Der Gesprächspartner gerät unter Zugzwang und gibt teilweise nach.

Salami- oder Zermürbungstaktik: Die Verhandlungen ziehen sich ewig hin. Wenn eine positive Zusage getroffen wurde, hat sich beim nächsten Termin bereits wieder eine gegenteilige Situation ergeben. Dazu gehört auch, dass jemand in die Verhandlung platzt und neue, widersprüchliche Fakten präsentiert. Folge: Der Gesprächspartner muss viel persönliche und materielle Ressourcen aufwenden, um überhaupt am Verhandlungstisch zu bleiben. Am Schluss verliert er die Geduld.

Der Mit-Wettbewerber: Ein Klassiker in der Verhandlungsführung ist der Mit-Wettbewerber, der wie ein drohender Schatten am Verhandlungstisch sitzt und alles viel besser kann, zudem zu weitaus niedrigeren Preisen: „Der frisst uns aus der Hand und steht bereits Gewehr bei Fuß.“ Folge: Der persönliche Druck auf den Gesprächspartner wird enorm erhöht. Er gerät unter Zugzwang.

Quelle: ubf Unternehmensberatung, Tübingen

Vier Fragen an Martin Fahrner, ubf Unternehmensberatung

„BISSCHEN STREITLUST GEHÖRT DAZU“

Martin Fahrner ist Mitgesellschafter der ubf Unternehmensberatung, Tübingen. Unter anderem coacht er seit vielen Jahre Verkäufer, nicht nur in der Zulieferindustrie.

Herr Fahrner, wo sehen Sie die größten Defizite auf Verkäuferseite?

Viele Verkäufer tun sich sehr schwer, die komplexen psychodynamischen Spiele in Verhandlungen zu erkennen, zu kontorn und dabei einen kühlen Kopf zu bewahren. Sie fühlen sich rasch persönlich angegriffen, werden unsicher, nervös oder aggressiv. Ein guter Verkäufer hat ein selbstbewusstes Auftreten, ist stolz auf seine Leistung, ist sich der technischen Stärke seines Unternehmens bewusst und ist auch mal ein bißchen streitlustig.

Wie kommt man in diesen Zustand?

Ziel meiner Arbeit ist in erster Linie, einen wirkungsvollen Schutzschirm aufzubauen gegenüber den emotionalen Attacken und den dadurch ausgelösten inneren Prozessen einer negativen Selbstinstruktion. Also: „Ich schaffe das nicht; der hat mich im Griff; der kennt meine Schwächen“ oder ähnlichen inneren Monologen. Diese negativen inneren Monologe gilt es zu stoppen und in positive Botschaften umzuwandeln.

Das ist viel Theorie. Können Sie das an ein paar praktischen Beispielen festmachen.

Das geht ganz banal los mit positivem Denken. Wer positiv denkt, also das Gute im Schlechten findet, ist eindeutig in einem emotionalen Vorteil. Man hat zudem weniger Angst zu scheitern, fühlt sich sicherer und kann dem Ver-

Martin Fahrner rät zu selbstbewusstem Auftreten im Umgang mit schwierigen Einkäufern (www.ubf-beratung.de)



handlungsdruck leichter standhalten. Wichtig ist zudem zu wissen, wo die eigenen Grenzen liegen, also die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen. Wenn mich jemand auf dem falschen Fuß erwischt, sollte ich innerlich dazu stehen können, ohne zu sehr in Selbstanklage oder Selbstmitleid zu verfallen. Unterschätzt wird oft die Bedeutung der körperlichen Fitness und inneren Ausgeglichenheit. Wer die Arbeit über alles stellt und Gesundheit, Beziehungen und Selbstverwirklichung vernachlässigt, ist angreifbar.

Eine Ihrer Gesprächstaktiken heißt „Judotaktik“. Sie wollen den verbalen Attacken aber nicht körperlich begegnen, oder?

Nein, ganz und gar nicht. Im Judo läuft der Gegenangriff dann, wenn die Energie der Attacke sich zu einem Angriff nutzen lässt. Der Vorteil ist, dass die Energie des Gegners aufgebraucht ist, und man wesentlich besser und erfolgreicher zum Gegenangriff starten kann. Deshalb sollte man versuchen, über Fragetechniken die Positionen oder Interessen des Gegenübers zu reflektieren. Schlecht ist auch, gleich zu kontorn; das ist erst der zweite Schritt. Und geschickterweise sollte man schwer verhandelbare Themen an den Schluss der Verhandlungen setzen. Wurde vorher Konsens erzielt, hilft diese Getting-to-Yes-Haltung zu einem späteren Zeitpunkt der Verhandlung bei den wirklich harten Themen.

Normalerweise, so die Schlussfolgerung, wäre diese Abhängigkeit mit einer gewissen Achtung zu honorieren. Genau das Gegenteil scheint oft der Fall zu sein. Auch deshalb, so hat Martin Fahrner, Gesellschafter der Unternehmensberatung ubf aus Tübingen, beobachtet, weil die Automobilisten durch die Reduzierung der eigenen Fertigungstiefe zunehmend in die technologische Defensive geraten. Es setzt ein Beißreflex ein: „Das harte Verhandeln kann ein Ausdruck von eigener Angst und Unsicherheit sein, im Stich gelassen zu werden in einem Markt, den man nicht mehr alleine beherrschen oder bedienen kann.“

Die Effekte sind bekannt: Die Zulieferanzahl wird reduziert, also überschaubarer gehalten. Zudem wird Druck auf die Innovationsfähigkeit der Zulieferer ausgeübt. Beides lässt sich trefflich über den Preis der eingekauften Leistung steuern.

Die dazu genutzten Psychotricks der Einkäufer sind Legende (siehe auch Kasten: Auf einen Blick). Sie reichen

von der beleidigten Leberwurst bis hin zum persönlichen verbalen Angriff. Martin Fahrner kennt die Beweggründe, die dahinter stecken: „Je mehr Druck in einer Verhandlung aufgebaut wird, umso wahrscheinlicher ist, dass der Einkäufer ein verdecktes und massives Interesse am Erfolg der Verhandlung hat.“ Das wird er so aber niemals äußern.

Tipp: Einfach Mensch bleiben

Doch wie kann man sich auf Angebotsseite diesem Schwitzkasten entziehen? Selbstvertrauen und Mensch bleiben, so rät Fahrner, ist das höchste Gut im verbalen Schlagabtausch mit den psychologisch geschulten Einkäufern. (Siehe auch Kasten „Vier Fragen an...“). Dazu gehören Fähigkeiten wie

- in Ruhe zuhören – auch wenn die Verhandlung hektisch ist
- wenn man nein sagt, auch dabei zu bleiben
- emotional seine Meinung zu sagen
- harte Positionen zu quittieren, ohne sich zu rechtfertigen.

Es gibt genug Stresssituationen, in denen ein ruhiges Zählen bis 10 Wunder bewirkt.

Vielleicht kommt Ihnen folgende sogar bekannt vor?: Es ist Freitag Nachmittag, Sie sitzen seit drei Stunden in einem überhitzten Raum, ohne Essen und Trinken, und fragen sich, was das Ganze soll. Endlich geht die Türe zum Besprechungszimmer auf, und der eloquente Einkäufer befiehlt mit barscher Stimme, die Verhandlungen jetzt endgültig zum Abschluss zu bringen, man wolle schließlich ins wohlverdiente Wochenende. Und wenn jetzt keine Einigung zustande käme, dann wären die Gespräche wohl gescheitert.

Was ist passiert? Martin Fahrner nennt es die „Deformationsstrategie“, mit dem Ziel, den Gegenüber zu verunsichern: „Es wird so viel psychologisch unangenehmer Druck auf den Gesprächspartner ausgeübt, dass dieser irgendwann nur noch seinem ‚unangenehmen Gefühl‘ ausweichen will und dafür bereit ist, seine Verhandlungspositionen aufzugeben. Die Verhandlungs-

bedingungen des Einkäufers werden akzeptiert.“

Starker Tobak, meinen Sie? Mitnichten, wie eine kleine Telefonumfrage der Zeitschrift „fertigung“ gezeigt hat: Solche oder ähnlichen Praktiken, wenn auch in abgeschwächter Form, sind bei den Zulieferern durchaus bekannt. Die einzige Einschränkung lautete: „Wenn wir mit Mittelständlern jenseits der Automobilindustrie verhandeln, agieren wir auf Augenhöhe. Dort ist ein partnerschaftliches Verhalten gang und gäbe.“ Es ist schön zu sehen, dass Einkäufer auch Menschen sein können. Die Hauptstadt von Marokko heißt dort auch Rabat. *pi* ←

Verhandlungsfallen – und wie man ihnen entkommt

Mangelnde Deckung: Klären Sie vorher genau ab, welche Kompetenzen Sie in den Verhandlungen haben. Stellen Sie zudem klar, was passiert, wenn Ihre Kompetenzen überschritten werden.

Ungenügende Vorbereitung: Entwickeln Sie einen Strategieplan für die Verhandlungen. Unterziehen Sie sich einer Manöverkritik: „Verhandeln“ Sie intern mit Kollegen und entwerfen Sie daraus Strategien für eigene Konter.

Fehlende Absprachen: Wenn Sie im Team auftreten, sollten Sie vorher genau klären, wer welchen Part übernimmt. Vereinbaren Sie eine Zeichensprache, um die Verhandlung unbemerkt lenken zu können (zustimmen, ablehnen, Pause erwünscht).

Ausstiegsszenario: Regeln Sie vorher, wann eine Verhandlung abgebrochen wird. Das gilt sowohl für den Inhalt wie auch den Verhandlungsstil.

Preisuntergrenze preisgeben: Verteidigen Sie möglichst lange den Preis Ihrer Produkte. Steigen Sie vor Erreichen der Schmerzgrenze aus der Verhandlung aus und nicht darunter.

Bittsteller: Vermeiden Sie es, Ihre Verhandlung im Sinne einer Rechtfertigung oder Verteidigung zu führen. Verdienen Sie sich Respekt und Achtung durch starkes Argumentieren der eigenen Position.

Schwache Verhandlungsposition: Vermeiden Sie es, Ihren Verhandlungsspielraum möglichst früh preiszugeben. Nach hinten wird die Luft automatisch dünner.

Fokus auf technische Aspekte: Wälzen Sie die möglichen technischen Einwände auf den Verantwortungsbereich des Kunden ab. Man kann nicht für immer weniger Geld immer mehr bekommen.

Leisetreter: Stimmen Sie ruhig ab und zu auch deutlicher Töne an, ohne gleich zu aggressiv zu werden. Bleiben Sie zudem bei bestimmten Themen stur und unbeugsam. Man soll ruhig merken, dass gewisse Positionen wertvoll sind. Eine mangelnde Bereitschaft zur Eskalation kann als Schwäche ausgelegt werden.

Emotionen: Reagieren Sie hin und wieder spontan und zeigen Sie Gefühle. Ihr Gesprächspartner wird vielleicht positiv überrascht sein.

Unendliche Geschichte: Rechnen Sie damit, dass auch nach erfolgreichen Verhandlungen die gleichen „Spiele“ wieder von vorne losgehen: Unverbindlichkeiten von Zusagen, Verlängerung der Garantiefristen, plötzlich auftauchende Einstandszahlungen, eigenmächtige Preisanpassungen beim nächsten Auftrag.

Quelle: *ubf Unternehmensberatung, Tübingen*