

Einkaufsm^{er}nager

Praxis-Werkzeuge und Knowhow für Einkaufsprofis

SONDERAUSGABE KW 12–13 | 2025

Verhandlungen in Pattsituationen



3 8 häufige Gründe von Pattsituationen

So erkennen Sie, ob sich in Ihrer Verhandlung gerade eine Pattsituation anbahnt – oder Sie sich schon mittendrin befinden.

5 Erfolgreiche Verhandlungen bei sinkenden Mengen – Teil 1

Diese praxiserprobten Experten-Tipps helfen Ihnen, trotz sinkender Mengen Ihre Ziele zu erreichen.

TOP-THEMA

6 Knifflige Verhandlungen in Pattsituationen

Mit diesen 8 bewährten Praxis-Tipps unseres Chefredakteurs meistern Sie selbst festgefahrene Verhandlungen.

9 Gut vorbereitet verhandeln mit Quasi-Monopollieferanten

Diese Übersicht enthält alle wichtigen Ausgangsfragen für Ihre Verhandlungen mit Quasi-Monopolisten.

EDITORIAL



Hans-Christian Seidel

ist seit über 15 Jahren globaler Einkaufstrainer in Seminaren und Coach. Sein Themenschwerpunkt umfasst in erster Linie das Thema Verhandlungen sowie die Bereiche Einkauf, Wirtschaft, Leadership, interkulturelle Kompetenz und Konfliktmanagement.

Ihre Verhandlungsexzellenz

Liebe Leserin, lieber Leser,

wenn Sie sich in einer komfortablen Ausgangssituation befinden, geht es Ihnen wie einem Monopolverkäufer: Sie müssen Ihr Maximalziel nur mit der Begründung „gestiegene Anforderungen in den Märkten“ übermitteln. That’s it! Dazu benötigen Sie keine besondere Verhandlungskompetenz.

In kniffligen und komplizierten Pattsituationen mit einem A-Lieferanten sieht das ganz anders aus. Hier trennt sich oft die Spreu vom Weizen. Denn jetzt ist Ihr ganzes Verhandlungsgeschick gefragt – im Sinne eines World-Class-Verhandlers.

Um Sie auf dem herausfordernden Weg zu unterstützen, habe ich Ihnen diese Sonderausgabe mit verschiedenen Beiträgen zum Thema „Verhandlungen in Pattsituationen“ gefüllt.

Ihr
Hans-Christian Seidel
Hans-Christian Seidel,
Chefredakteur

Alle Arbeitshilfen als Downloads unter www.zolex.de/arbeitshilfen

INHALTSVERZEICHNIS

☐

8 GRÜNDE FÜR PATTSITUATIONEN..... 3

☐

So erkennen Sie (drohende) Pattsituationen

☐

ARBEITSHILFE 4

☐

15 erprobte Vorgehensweisen bei Pattsituationen in Verhandlungen

☐

INTERVIEW 5

☐

Experten-Tipps für Ihre Verhandlungen bei sinkenden Mengen – Teil 1

☐

TOP-THEMA 6

☐

8 Tipps für knifflige Verhandlungen, Krisen und Konflikte in festgefahrenen Pattsituationen

☐

PRAXIS-DIALOG 8

☐

So wehrt Herr Fuchs-Pfennig eine Preiserhöhung in 10 Schritten ab

☐

CHECKLISTE 9

☐

Vorbereitung für Ihre Verhandlungen mit Quasi-Monopollieferanten

☐

LESERFRAGEN 10

☐

Risiken einer Einkaufskooperation

☐

Seminar oder Einzelcoaching?

☐

ARBEITSHILFE 11

☐

10 Taktiken zur Abwehr einer Preiserhöhung

☐

VERHANDLUNGSFÜHRUNG 12

☐

3 Praxis-Tipps für mehr Konsens in Verhandlungen

Hier können Sie den Text abhaken, wenn Sie ihn fertig durchgearbeitet haben.

IMPRESSUM – Der „Einkaufsmanager“ erscheint beim VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Straße 2–4, 53177 Bonn, Tel.: 0228/955 01 00, Fax: 0228/36 96 480 • Alle Beiträge werden mit großer Sorgfalt recherchiert. Dennoch ist eine Haftung – auch für telefonische Auskünfte – hiermit ausgeschlossen. • Fragen an die Redaktion senden Sie bitte an: redaktion@zolex.de • Chefredakteur: Hans-Christian Seidel • Herausgeber: Martin Grashoff, verantwortlich (Adresse siehe oben) • Produktleitung: Julia Flinkerbusch, Bonn • Endredaktion/Lektorat: Ulrike Floßdorf, Oberdürenbach • Gutachter: Holger Thrun, Öhringen, RA Rolf Becker, Alfter • Satz: Schmelzer Medien GmbH, Siegen • Druck: LogoPrint GmbH, Gutenbergstraße 39/1, 72555 Metzingen • E-Mail: kundenservice@vnr.de • © 2025 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Amtsgericht Bonn, HRB 8165, Vorstand: Richard Rentrop, Bonn • Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau • ISSN: 1617-7444 • Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier. • Dieses monothematische Supplement „Verhandlungen in Pattsituationen“ liegt der Ausgabe KW 12–13/2025 bei. • Hinweis: Wir verwenden der sprachlichen Einfachheit halber in unseren Beiträgen immer die männliche Sprachform (Einkäufer, Kunde, Mitarbeiter). Selbstverständlich sind damit auch alle anderen Geschlechtsformen gemeint.

INTERNE UND EXTERNE VERHANDLUNGEN

Die 8 häufigsten Gründe für eine plötzliche Pattsituation

Bei einer Pattsituation sollten Sie als Einkäufer gemäß dem bekannten Machtportfolio weder komplett auf die Defensiv- noch auf die Offensivstrategie zurückgreifen. Das bedeutet für Sie, dass Sie sich verhandlungstechnisch in einer haarigen Situation befinden. Die folgenden 8 Entwicklungen sind oft ursächlich dafür.

Eine Pattsituation weist für Sie als Einkäufer die folgenden Charakteristika auf:

- 🌐 Die Verhandlung ist festgefahren.
- 🌐 Keine Partei ist automatisch stärker.
- 🌐 Bisher handelte es sich um ein attraktives und wichtiges Geschäft für beide Parteien; keine Partei kann so einfach auf die andere verzichten.

1. Negative Marktentwicklungen

Durch Veränderungen wie Verknappungen, neue Regularien, geopolitische Ereignisse und schwankende Preise können Sie als Einkäufer schnell von einer einstigen Offensivstrategie in eine Pattsituation oder im schlimmsten Fall in die Defensive geraten. Der Grund: Es haben sich einige Variablen zugunsten Ihres Lieferanten verschoben.

2. Schwer zu ersetzende Mitarbeiter

Im Zeichen des Fachkräftemangels sind Sie als Einkaufsleiter besonders auf einen schwer ersetzbaren und soliden Stamm qualifizierter Einkäufer und schwer zu findender High Potentials angewiesen. Während Sie sich vor vielen Jahren einfach die Rosinen herauspicken konnten, verhandeln Sie heutzutage als Einkaufsleiter in Gehaltsgesprächen mit neuen Kandidaten bzw. mit aktuellen Mitarbeitenden nicht mehr automatisch aus der Position der Stärke.

Auch in berechtigten Kritik- und Konfliktgesprächen können Sie nicht einfach mit der Keule schwingen, da Sie Top-Mitarbeiter sonst unweigerlich vertreiben.

3. Eintritt von Krisen

Einkäufer haben in den letzten Jahren vermehrt die bitteren Erfahrungen gemacht, dass Krisen wie Epidemien, massive Verknappung oder geopolitische Eingriffe dazu geführt haben, dass Lieferanten ihr Geschäftsgebaren geändert haben.

4. Fachbereiche schränken Marktpotenziale ein

Wenn Ihre Fachbereiche die Anforderungen im Lastenheft nach oben schrauben, bleiben automatisch immer weniger Lieferanten im Markt übrig, die sich dann ihrer mächtigen Ausgangssituation bewusst sind.

5. Schwerwiegende Reklamation

Bei einer Reklamation, in die aufgrund der Tragweite bereits Rechtsanwälte und Behörden involviert sind oder bereits die Verhandlung führen, werden beide Parteien versuchen, den Schaden für sich zu begrenzen und/oder den Prozess zu gewinnen.

Auch wenn der Lieferant einst in der Defensivposition war, hat sich das Machtgefüge jetzt angeglichen. Wahrscheinlich geht der Lieferant davon aus, dass Sie und er nach der Regulierung des Schadens ohnehin getrennte Wege gehen. Somit hätte er geschäftlich nichts mehr zu verlieren.

6. Attraktives Produkt

Wenn ein Verkäufer über ein attraktives Produkt verfügt oder sich sein Standing durch langjährige Dienstleistungen erhöht hat, sieht er sich – dessen bewusst – in zukünftigen Verhandlungen gestärkt.

Dies betrifft auch Handelseinkäufer, wenn ein neues Markenprodukt bei den Verbrauchern immer beliebter wird.

7. Verkäufer wird stärker

Der Verkäufer kann aus den folgenden Gründen seine Position verstärken:

- 🌐 Übernahme eines Konkurrenten
- 🌐 Kauf durch einen großen Konzern
- 🌐 Komplexität und somit schwere Ersetzbarkeit seines Produkts oder seiner Dienstleistung
- 🌐 neues Management, das härter auftritt und evtl. auf Produkte mit schlechtem Deckungsbeitrag verzichtet
- 🌐 Der Verkäufer erfreut sich einer soliden Auftragslage.

8. Bedarfsrückgänge

Wenn Ihre Kunden vor allem aus preislichen, aber auch aus anderen Gründen weniger kaufen, wirkt sich dieser Umsatzrückgang nachgelagert auch auf Ihre beim Lieferanten abgerufenen Mengen aus. Das wirkt sich natürlich auch auf Ihre Position gegenüber dem Verkäufer aus, denn: Da Sie weniger nachfragen, werden Ihre Argumente hinsichtlich besserer oder gleicher Preise deutlich dünner – aber nicht unmöglich.

Autor: Hans-Christian Seidel



ARBEITSHILFE

15 erprobte Vorgehensweisen bei Pattsituationen in Verhandlungen

In festgefahrenen Verhandlungen müssen Sie neben den klassischen Verhandlungstaktiken zusätzliche Vorgehensweisen einplanen, um aus der schwierigen Position mit wenig Macht herauszukommen. Hans-Christian Seidel hat Ihnen dazu 15 praxisrelevante Tipps zusammengestellt.

NR.	PARAMETER	VORGEHENSWEISEN	
1	Abschlussinteresse	Prüfen Sie, ob beim Verkäufer im ersten Meeting überhaupt ein Abschlussinteresse erkennbar ist. Wenn nein, brechen Sie die erste Runde zeitnah ab.	
2	Mehrere Levels mit wechselnden Teams	Planen Sie bei festgefahrenen Verhandlungen mehrere Runden ein. Schließen Sie den Einsatz wechselnder Teams auch auf höheren Hierarchieebenen nicht kategorisch aus.	
3	Side-Meetings	Führen Sie bei eintretenden Sackgassen oder sich verhärtenden Fronten in den Pausen bewusst konstruktive Side-Meetings mit einem kompromissgeneigten Verkäufer durch.	
4	Eskalieren	Wenn Sie als Einkäufer mit einem beharrlichen Verkäufer nicht weiterkommen, müssen Sie in der Verhandlung unweigerlich die nächsthöhere Hierarchiestufe einbeziehen.	
5	Schnittmengen	Suchen Sie im Vorfeld die bereits vorhandenen oder möglichen Schnittmengen heraus.	
6	Perspektivwechsel	Nehmen Sie einen Perspektivwechsel vor, um zu prüfen, ob Ihre Ansichten zu beharrlich sind und ein anderer Weg auch möglich wäre.	
7	Ausklammern von Agendapunkten	Klammern Sie zunächst nebensächliche Agendapunkte aus, die den Fortgang der Verhandlung blockieren und auch später noch lösbar sind.	
8	Aufzeigen von Lösungen	Zeigen Sie stets aktiv mögliche Lösungen auf, um Ihrem Ziel näherzukommen.	
9	Zwischenergebnisse	Halten Sie fest, dass erzielte Zwischenergebnisse, die verbindliche Ausgangssituation und der gesicherte Besitzstand Grundlage für die nächste Runde sind.	
10	Kein goldener Weg	Akzeptieren Sie, dass es in kniffligen Verhandlungen keinen goldenen Weg gibt und das Ergebnis oft ein Mosaik aus verschiedenen und teils schwerfallenden Kompromissen ist.	
11	Im Gespräch bleiben	Bleiben Sie bei vertagten Verhandlungen, in denen sich zunächst keine schnellen Einigungen abzeichnen, stets im Gespräch. Dies kann auch ein „Kuschel-Call“ mit Ihrem Verkäufer sein, in dem Sie bekunden, nach wie vor an einer Lösung interessiert zu sein.	
12	Harte Ausgangsforderung	Stellen Sie in Erwartung eines nicht akzeptablen Erstangebots des Verkäufers eine harte Gegenforderung, um Ihre eigene Situation zu untermauern.	
13	Hinterfragen des Niveaus	Wenn sich ein stets übertriebener Verhandlungsauftritt des Verkäufers abzeichnet, stellen Sie die berechnete Zwischenfrage: „Wollen wir uns wirklich auf dieses Niveau hinabgeben?“	
14	Follow-up	Halten Sie bei vielen Punkten erzielte Zwischenergebnisse, verabschiedete Maßnahmen oder finale Ergebnisse fest. Gehen Sie diese zur Sicherheit am Schluss nochmals explizit mit dem Verkäufer durch.	
15	Setzen Sie einen Ghost Negotiator ein	Nutzen Sie die Expertise eines externen Ghost Negotiators, der in einem Nebenraum bereitsteht, mit Ihnen in den Verhandlungspausen das weitere Vorgehen abstimmt und Ihnen wertvolle Tipps gibt.	



INTERVIEW

Praktische Tipps für Ihre Verhandlungen bei sinkenden Mengen – Teil 1

Welches Potenzial haben Einkäufer angesichts konjunktureller Probleme? Darüber sprach Chefredakteur Hans-Christian Seidel mit Matthias Grossmann, Geschäftsführer der Firma MGS in Mainaschaff. Der 2. Teil des interessanten Interviews erscheint in der nächsten Normalausgabe KW 14-15-2025 auf Seite 5.



Hans-Christian Seidel:

Welches grundsätzliche Potenzial sehen Sie bei Einkäufern, um ihre Ergebnisse zu verbessern?

Matthias Grossmann:

Entscheidend ist, wie Sie als Einkäufer „ticken“. Damit meine ich das Mindset, also Ihre Einstellung und Motivation: Zieht Sie die aktuelle Situation herunter oder sehen Sie sie als Herausforderung?

Denken Sie „Wie soll ich bei fallenden Mengen bessere Preise erzielen? Da macht der Lieferant niemals mit! Außerdem habe ich keine Zeit“?

Oder denken Sie „Ich schaffe das! Ich bereite mich gründlich vor, habe klare Ziele und starke Argumente! Ich bin fit in der Einwandbehandlung und Verhandlungstechnik. Ich habe mich mit dem Fachbereich abgestimmt, der mich unterstützt. Das kriegen wir hin!“?

Finden Sie Ihr „Warum“: Warum tue ich das? Was ist mein Ansporn, meine Mission? Es geht um die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg unseres Unternehmens. Wie kann ich dazu beitragen?

Hierbei spielen natürlich auch Ihre Einkäuferziele eine nicht unwichtige Rolle. Wie kommen Sie zu Ihren Maximalzielen?

Durch die intensive Vorbereitung finden Sie Ihre starken Argumente. Diese bereiten Sie gut vor und leiten daraus Ihre Ziele ab.

Bleiben Sie konsequent bei der Sache – genau wie ein Leistungssportler! Würde dieser mit halbherziger Herangehensweise außergewöhnliche Ergebnisse erzielen? Selbstverständlich nicht.

Hans-Christian Seidel:

Die aktuelle wirtschaftliche Situation geht am Tagesgeschäft und an den Verhandlungen von Einkäufern nicht spurlos vorüber. Wie stufen Sie die wirtschaftliche Situation ein und wie wirkt sich diese auf den Einkauf aus?

Matthias Grossmann:

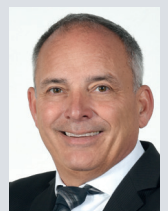
Quo vadis, Deutschland? Wir leben in außergewöhnlichen Zeiten, sei es politisch, gesellschaftlich oder wirtschaftlich. Die schwache Konjunktur wirkt sich direkt auf die verhandelbaren Mengen mit Lieferanten aus, was für viele Einkäufer eine Herausforderung ist.

Preiserhöhungen aufgrund angeblich gestiegener Kosten und jetzt auch noch –20 % fallende Mengen. In einem Webinar zu diesem Thema vor Kurzem nahmen knapp 250 Einkäufer teil. Man sieht die Brisanz. Und es gibt Lösungen!

Machen Sie Ihre Aufgaben als Einkäufer gründlicher als bisher! Je besser Sie vorbereitet sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, gute Ergebnisse in Ihren Verhandlungen zu erzielen.

Konkret heißt das: Sie brauchen starke Argumente!

Matthias Grossmann ist Inhaber der MGS – Training und Beratung für den Einkauf, Autor des Bestsellers „Einkauf“, des Buchs „Die 10 Schritte zum Einkaufserfolg“ sowie der DVDs/Hörbücher „Im Einkauf liegt der Gewinn!“ und „Selbstbewusster verhandeln im Einkauf“. Er verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung im Einkauf und startete seine Karriere bei Ignacio López (www.einkaufstraining.de).



TOP-THEMA

Die 8 wichtigsten Tipps bei kniffligen Verhandlungen in festgefahrenen Pattsituationen

Bei A-Produkten, in Großprojekten, Krisen und Gruppenkonflikten mit großer Tragweite, bei denen Sie nicht aus einer Position der Stärke heraus verhandeln können, werden Ihnen Pattsituationen in ausweglos erscheinenden Konstellationen begegnen. Jetzt sind Sie und Ihr Team gefordert. Eines muss klar sein: Ohne Kreativität, Perspektivwechsel und Mut, auch mal ganz andere Wege einzuschlagen, werden Sie diese Herausforderungen nicht zufriedenstellend lösen. Unser Chefredakteur Hans-Christian Seidel gibt Ihnen aus seinen Erfahrungen als Einkaufsleiter, Verhandlungsberater und Ghost Negotiator in diesem Beitrag einige praxiserprobte Tipps. Nutzen Sie zusätzlich unsere Arbeitshilfe auf Seite 4 in dieser Ausgabe.



1. Prüfen Sie die Sinnhaftigkeit eines verfrühten Abschlusses

Bei vielen Verkäufern merken Sie im Laufe der Erstverhandlung, dass er sich bewusst taktisch kaum bewegt und Sie wiederholt auflaufen lässt.

Doch was für den Verkäufer gilt, ist auch für Sie als Einkäufer im Hinblick auf Ihre Wettbewerbsfähigkeit strategisch wichtig. Wenn Sie nämlich im Rahmen einer Verhandlung für ein A-Produkt zu früh eine Einigung anstreben, wird sich diese mit Sicherheit als nachteilig für Ihre Kalkulation erweisen, da Sie nicht alle brachliegenden konditionellen Möglichkeiten und möglichen Taktiken ausgeschöpft haben.



MEIN TIPP

Bereiten Sie sich gut vor!

Bestimmen Sie im Vorfeld, bei welchen A-Produkten, Warengruppen und A-Lieferanten Sie glauben oder aus der Vergangenheit wissen, dass Sie das Optimum nur durch mehrere Verhandlungsrunden erreichen werden.

2. Erkennen Sie, wann eine Eskalation unerlässlich ist

Wenn der Verkäufer sich taktisch gesehen kaum und ohne erkennbares Anzeichen eines Fortschritts bewegt und ein Abschluss auf diesem Level für Sie niemals tragbar und zu verantworten ist, bleibt Ihnen eine Eskalation auf die nächste Hierarchieebene nicht erspart.



ACHTUNG

Bei größeren Projekten ist dies schlicht und ergreifend „Part of the Game“.

Die Einkäufer setzen die Eckpfeiler erst mal fest, dann einigt man sich auf dem nächsthöheren Level.

3. Setzen Sie sportliche Einstiegsziele

Mit Sicherheit wissen Sie aus den Medien, wie lang und kontrovers Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften in aller Regel verlaufen. Grund sind die jeweils harten Einstiegsziele der Tarifparteien. Das kann Ihnen bei Verhandlungen mit Ihren A-Lieferanten auch passieren. Wenn eine strategische Verhandlung mit einem A-Lieferanten bereits in den letzten Jahren über mehrere Runden lief, wäre es wenig zielführend für Ihr Ergebnis, wenn Sie mit einem maßvollen Ziel in die Verhandlung starten.



ACHTUNG

Stellen Sie strategische Forderungen

Plant Ihr Lieferant eine Preiserhöhung von 2 %, startet er mit ca. 4 %. Wenn Sie im Zuge einer verfrühten Konsensorientierung am bisherigen Preis festhalten, verhandeln Sie jetzt unnötig über ein Delta von 0 % bis +4 %.

Eine Forderung nach 4 % Preisreduzierung wäre die erfolgreichere Herangehensweise.

4. Setzen Sie wechselnde Verhandlungsteams ein

Geht es bei strategischen Verhandlungen nicht voran, bietet es sich in der nächsten Runde an, diese mit einem partiell oder komplett geänderten Team durchzuführen. Die Vorteile sind:

- 🌐 Sie nutzen einen taktischen Überraschungseffekt.
- 🌐 Sie wählen eine effizientere Zusammensetzung aus den Eindrücken der bisherigen Verhandlung.
- 🌐 Die neuen Teams können das Tempo forcieren.
- 🌐 Das erste Team sondiert als Vorhut ohne Entscheidungskompetenz erst mal die Gesamtlage.



MEIN TIPP

Der Vorteil von Side Meetings

Einen solchen Wechsel erreichen Sie z. B. durch Side Meetings. Ich nutze hierfür gern eine Kaffeepause und sage zu einem Verkäufer: „Wir einigen uns doch in dieser großen Runde mit all den Emotionen niemals. Wie wäre es, wenn wir beide die Verhandlung ohne die Teams und die Rechtsanwälte allein weiterführen? Ich glaube, wir kommen dann schneller zum Ziel.“

5. Finden Sie Schnittmengen

Gibt es in einer Verhandlung mehrere Parameter, finden Sie diejenigen Schnittmengen, bei denen bereits ein grundsätzlicher Konsens besteht. Klopfen Sie mit den Verkäufern ab, ob Sie diese Punkte bereits abhaken können, um sich dann nur auf die Punkte zu konzentrieren, bei denen noch ein Dissens besteht.



ACHTUNG

Unterschätzen Sie die positive psychologische Wirkung nicht, wenn ...

... sich die Liste der ungeklärten Punkte immer mehr reduziert. Ich habe in früheren Verhandlungen und Konfliktlösungen innere Monologe wie diesen geführt: „Jetzt haben wir so viele Punkte geklärt. Es wäre doch gelacht, wenn wir die letzten Hindernisse nicht auch noch ausräumen.“

6. Klammern Sie weniger wichtige Punkte vorläufig aus

Wenn die Verhandlungen aufgrund zu vieler Variablen immer wieder ins Stocken geraten, könnten Sie als Einkäufer vorschlagen, einen oder mehrere Parameter zunächst auszuklammern, um bei dem Hauptpunkt besser und schneller zu einer Einigung zu gelangen.



PRAXIS-BEISPIEL

Nicht alles auf einmal verhandeln

In vielen meiner Verhandlungen kam ich durch das Herausnehmen einiger vertraglicher Parameter deutlich schneller zu einer Einigung über die Preise. Danach arrangierten wir uns auch über die restlichen Parameter wesentlich zügiger.

7. Nutzen Sie die Expertise eines Ghost Negotiators

Ein interner oder externer Ghost Negotiator berät ein Verhandlungsteam im Hintergrund, ohne aktiv an der Verhandlung teilzunehmen. Hierbei handelt es sich um eine nutzbringende Verstärkung durch einen Experten, der Ihnen wertvolle und zusätzliche Tipps gibt.



MEIN TIPP

So geht ein Ghost Negotiator vor

Im Rahmen meiner Verhandlungsberatungen wurde ich bei schwierigen Verhandlungen, Krisen oder Konflikten oft als Ghost Negotiator beauftragt. Ich wartete also in einem Nebenzimmer, ohne zu wissen, wie die Verhandlungen laufen. In den Auszeiten kam das Verhandlungsteam zu mir und wir gingen den Verlauf durch. Daraufhin gab ich Tipps und motivierte leicht überforderte Verhandler.

8. Halten Sie Zwischenergebnisse fest

Um in den einzelnen Runden chancenreicher voranzukommen, halten Sie die erreichten Zwischenergebnisse verbindlich als Startrampe für die Folgeverhandlung fest.



ACHTUNG

Zwischenergebnisse sind nicht per se verbindlich!

Gerade in Verhandlungen mit Lieferanten aus im Vergleich zu Deutschland sehr unterschiedlichen Kulturen überschätzte ich die Verbindlichkeit eigentlich abgehakter Zwischenergebnisse. Oft warfen Verkäufer aus taktischen Gründen einzelne Vereinbarungen einfach wieder über den Haufen. Daher gehe ich nun die Zwischenergebnisse am Ende einer jeden Verhandlung explizit noch mal durch und vereinbare, dass diese Parameter später nicht mehr (oder nur noch im Ausnahmefall) verhandelbar sind.

PRAXIS-DIALOG

In 10 Schritten wehrt Herr Fuchs-Pfennig eine 8-%-Preiserhöhung vorläufig ab

Ein Verkäufer A des wichtigen Lieferanten A hatte Herrn Fuchs-Pfennig eine satte Preiserhöhung von 8 % mitgeteilt. Daraufhin bestand Herr Fuchs-Pfennig auf einem persönlichen Gesprächstermin. Er stellt sich auf eine harte Verhandlung ein, da es sich um eine Pattsituation handelt (ad 1). Ihm ist bewusst, dass Verkäufer A mit seinen 8 % zunächst ein Maximalziel herausgehauen hat und es nicht bei einer einzigen Verhandlungsrunde bleiben wird (ad 2). Die Hintergründe der einzelnen – jeweils mit dem Zusatz „ad“ und der entsprechenden Nummer versehenen – Taktiken entnehmen Sie dem Kurzartikel auf Seite 11.

Verkäufer A

Leider müssen wir die Preise aufgrund der neuen Preissteigerungen um 8 % erhöhen.

Verkäufer A

Ich kann Ihnen nur sagen, dass wir auf 8 % Erhöhung bestehen müssen. Das kommt von unserem Controlling ...

Fuchs-Pfennig

Nein, das geht gar nicht (ad 3). Dann bin ich mal gespannt, welche Begründungen Sie hierfür haben. Also, welche sind dies?

Fuchs-Pfennig

... (unterbricht) Herr Verkäufer, ich habe da mal eine Präsentation vorbereitet (ad 7).

Verkäufer A

Ich habe keine Wahl, Sie wissen ja, die allgemeine Situation und die Situation nach der Wahl in den USA ...

1. Aufgrund der multiplen Krisen der letzten Jahre haben Sie den Preis in mehreren Schritten um fast 40 % erhöht und uns 2023 nur 6 % nachgelassen. Eine erneute und für mich nicht nachvollziehbare Preiserhöhung würde unsere Wettbewerbsfähigkeit beschädigen (ad 8).
2. Wie Sie an dieser Preisstrukturanalyse unschwer erkennen können, verhalten sich die derzeitigen Erhöhungen an den Märkten prozentual gesehen äußerst moderat. Den höchsten Anteil haben die Rohstoffkosten mit 55 %. Doch die Rohstoffpreise sind kaum gestiegen (ad 9).

Fuchs-Pfennig

... (unterbricht) Herr Verkäufer, schon klar, aber antworten Sie bitte konkret auf meine Frage (ad 4), da ich im Sinne unserer Partnerschaft eine klare Transparenz erwarte (ad 5).

Verkäufer A

Dann senden Sie mir doch mal eine Liste mit all diesen Erklärungen.

Verkäufer A

Ja, da sind z. B. Transportkosten, Lohnkosten, geopolitische Risiken ...

Fuchs-Pfennig

Nein, Herr Verkäufer, ich lasse mir von Ihnen keine Hausaufgaben geben. Beweisen Sie mir bitte zuerst, dass Ihre Preiserhöhung von 8 % lückenlos nachvollziehbar ist. Wir werden Ihnen dann eine qualifizierte Antwort darauf geben (ad 10).

Fuchs-Pfennig

Herr A, das ist mir zu allgemein. Auf etwas mehr Tiefgang muss ich schon bestehen (ad 6).

Die wichtigsten Fragen vor Verhandlungen mit Quasi-Monopollieferanten



9

LESERFRAGEN

„Welche Nachteile oder Risiken entstehen, wenn ich einer Einkaufskooperation beitrete?“

FRAGE Ich bin Einkaufsleiter bei einer mittelständischen Firma mit einem Einkaufsvolumen von etwa 30 Mio. €. Das bedeutet, dass wir mit unseren Mengen bei vielen Rohstoffen, Packmitteln und auch indirekten Gütern bei vielen Lieferanten nur C-Kunde sind und mit mangelnder Verhandlungsstärke wenig ausrichten können. Was sind denn die Nachteile und Risiken eines Beitritts zu einer Einkaufskooperation, die ich abwägen muss?

ANTWORT Grundsätzlich empfehle ich Ihnen, einer Einkaufskooperation

beitzutreten, da die Vorteile überwiegen. Natürlich gibt es auch (überschaubare) Nachteile bzw. Risiken:

- 🌐 Als Mitglied müssen Sie eine zum Teil hohe Jahresgebühr entrichten, die sich aber mit einem Return on Invest voll amortisieren wird.
- 🌐 Viele Mitglieder zeigen sich nicht immer transparent.
- 🌐 Oft ist ein geballter Verhandlungsauftritt als Gruppe nicht möglich, da die Fachbereiche der Mitglieder Sonderwünsche bei der Spezifikation haben und somit kein einheitlicher Bedarf entsteht.
- 🌐 Ein Teil Ihrer Verhandlungshoheit wird Ihnen entzogen. Oft verhandeln Teams, die auch ein besseres Ergebnis hätten erzielen können.

Hans-Christian Seidel

„Soll ich meinen Einkäufer besser auf ein Seminar oder zu einem Einzelcoaching schicken?“

FRAGE Einen meiner Einkäufer möchte ich dringend zum Thema Verhandlungen schulen, da sein Auftritt in den Jahresgesprächen „noch Luft nach oben“ hat. Ich kann ihn auf ein offenes Seminar senden oder aber auch ein Einzelcoaching bei Ihnen buchen. Welche Vorteile hat ein Einzelcoaching für ihn?

ANTWORT In einem offenen Seminar profitiert er auch von den Lerninhalten, aber speziell von Eindrücken der Gruppendynamik und dem späteren Netzwerken. Die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Coaching ist, dass ein Vertrauensverhältnis zwischen mir und dem Coachee entsteht und wir auch „miteinander können“.

Ein Einzelcoaching hat die folgenden Vorteile:

- 🌐 Im Einzelcoaching habe ich 100 % Konzentration auf den Coachee und seine täglichen Herausforderungen

im Tagesgeschäft. Ich kann dem Coachee sofort maßgeschneiderte, schnell umsetzbare Verbesserungsvorschläge bezüglich seiner kniffligen Verhandlungen unterbreiten.

- 🌐 In Rollenspielen gewinne ich einen intensiveren Eindruck von seinem Gesamtauftritt, seinen Taktiken und seiner Körpersprache.
- 🌐 Gemeinsam können wir an seinen Stärken beim Verhandeln arbeiten.
- 🌐 Ich kann die Schwächen meines Coachees sichtbar machen und mit ihm gemeinsam ausarbeiten, wie er diese minimieren oder komplett beheben kann.
- 🌐 In meinen Einzelcoachings kann ich dem Coachee offensichtliche Schwächen viel direkter verdeutlichen, da er im Gegensatz zu einem Seminar keinen Gesichtsverlust vor der Gruppe erleidet.
- 🌐 Die bei vielen Coachees vorhandenen Blockaden werden in Gesprächen und Rollenspielen sichtbar und können dann abgebaut werden.

Hans-Christian Seidel

ARBEITSHILFE



So wehren Sie Preiserhöhungen in 10 Schritten ab

Die Verkäufer versuchen jetzt mit Verweis auf die aktuelle wirtschaftliche Lage und die vereinzelt leichten Preissteigerungen, wieder an der Preisspirale zu drehen und das altbekannte Spiel mit den Preiserhöhungen zu beginnen. Natürlich ist ein proaktiver Angriff oder eine Gegenforderung nach einer Preissenkung immer die effizientere Waffe, da sie den Verkäufer in die Defensive drängt. Wenn dies aber wegen einer Pattsituation nicht so leicht möglich ist, empfehle ich die 10 folgenden Abwehrtechniken.

Lesen Sie hierzu auch unseren dazu passenden Praxis-Dialog auf Seite 8, in dem Herr Fuchs-Pfennig eine 8%ige Preiserhöhung abwehrt.

1. Stellen Sie sich mental auf eine unausweichlich harte Verhandlung ein, in welcher der Verkäufer erst mal ohne Ende blocken und Sie mit einer Fülle von Teilwahrheiten überschütten wird.
2. Prüfen Sie, was er exakt will, z. B., ob er sofort ein überzogenes Maximalziel platziert, an dem Sie sich zunächst aufreiben sollen, damit er später Entgegenkommen zeigen kann.
3. Lehnen Sie die Preiserhöhung im ersten Schritt mit einem klaren „Nein“ ab.
4. Lassen Sie keine geschickten Ausweichmanöver zu – stoppen Sie diese sofort.
5. Verlangen Sie mehr Transparenz, die Ihnen als Vertragspartner auch zusteht.
6. Bestehen Sie darauf, dass Ihr Verkäufer auf Ihre Fragen und offenen Punkte direkt eingeht.
7. Präsentieren Sie selbstbewusst eindeutige Fakten, die Ihre Forderung belegen und untermauern.
8. Verweisen Sie auf die Preishistorie der vergangenen Jahre. Verdeutlichen Sie, dass Sie nicht schon wieder eine Preiserhöhung schlucken können.
9. Zeigen Sie anhand einer Preisstrukturanalyse, dass sich seine (angeblichen Preis-)Erhöhungen prozentual kaum auf Ihren Preis auswirken.
10. Lassen Sie sich keine Hausaufgaben geben, denn dann geraten Sie in einen Rechtfertigungsmodus. Spielen Sie stattdessen den Ball zurück. Ihr Verkäufer soll Ihnen zunächst exakt und lückenlos beweisen, warum seine Preiserhöhung angeblich Hand und Fuß hat.

Autor: Hans-Christian Seidel

Ihr komplettes Einkaufs-Knowhow, in der App immer dabei!



Ihre Ausgabe digital



Preise für Rohstoffe und Vorprodukte samt Expertenprognose



Mächtige Suchfunktion

Google Play



Apple Store



Jetzt scannen



Einfach mobil lesen

Nutzen Sie alle Vorteile Ihres Onlinebereichs!



Zugriff auf vielfältige Arbeitshilfen, Mustervorlagen und Checklisten



Ausgabenarchiv und Spezialreports



Profitieren Sie von unserem Expertennetzwerk: www.zolex.de/expert



www.zolex.de/login

„Sie haben eine inhaltliche Frage oder einen Themenwunsch? Kein Problem! Schreiben Sie mir gern an redaktion@zolex.de. Ich freue mich, von Ihnen zu hören.“



Hans-Christian Seidel

VERHANDLUNGSFÜHRUNG

So verhandeln Sie in Pattsituationen mit Fokus auf Konsensorientierung

In einer Pattsituation können Sie als Einkäufer sowohl offensiv als auch konsensorientiert vorgehen. Hans-Christian Seidel zeigt Ihnen hier, wie Sie bewusst konsensorientiert verhandeln.

1. Ändern Sie Ihre Einstellung

Auch wenn Sie angesichts einer plötzlich aufgetretenen Pattsituation zu Recht genervt und verärgert sind: Lassen Sie nicht zu, dass sich bei Ihnen eine negative Einstellung gegenüber Ihrem Verkäufer entwickelt! Denn wenn sich die Antipathie steigert, verhärten sich die Fronten immer weiter und ein Kompromiss rückt in weite Ferne.

Das bedeutet auch, dass Sie Ihr Kommunikationsverhalten entsprechend anpassen und eventuell weniger direktiv, von oben herab oder vorwurfsvoll sprechen. Dies gilt selbstverständlich gleichermaßen für Ihre Körpersprache, denn diese nimmt der Verkäufer erst recht und vor allem *vor* Ihren Worten wahr.

Versuchen Sie stattdessen, Sympathie aufzubauen, um Ihre persönliche Beziehung zum Verkäufer zu verbessern.

2. Beachten Sie interkulturelle Besonderheiten

Wenn insbesondere in langatmigen Verhandlungen mit Verkäufern aus anderen Kulturkreisen Pattsituationen drohen, kommen Sie um ein vorheriges Studium der interkulturellen Gepflogenheiten nicht herum.

Oft hilft dies, zu erkennen und zu bewerten, dass der Verkäufer es gar nicht böse meint, sondern einfach nur auf Basis seines Kulturkreises verhandelt, z. B.:

- 🌐 Verhandlungseröffnung mit einer klaren Extremposition
- 🌐 ausweichende und schwammig wirkende Antworten
- 🌐 häufiges Zurückkommen auf bereits als erledigt betrachtete Parameter
- 🌐 hektischer Verhandlungsstil
- 🌐 großartige Versprechen
- 🌐 viele Übertreibungen
- 🌐 keine Kompetenzen, eine endgültige Entscheidung am Verhandlungstisch zu treffen
- 🌐 teils chaotische Vorgehensweisen mit wenig wahrnehmbarer Struktur

3. Finden Sie möglichst viele Schnittmengen

Zu einer konsensorientierten Verhandlung gehört es, möglichst viele Schnittmengen und Lösungsansätze zu finden. Fragen Sie sich daher:

- 🌐 Wie bewerte ich die anfänglich überzogene Position des Verkäufers?
- 🌐 Wo bestehen gemeinsame und bisher verborgen gebliebene Interessen?
- 🌐 Welche weiteren Optionen können wir in einem Brainstorming finden?
- 🌐 Welche Motive hat der Verkäufer zusätzlich, also neben den Preisen?
- 🌐 Welche konträren und hinderlichen Punkte können wir am Anfang herausnehmen?
- 🌐 Welche Fakten können wir in einer Präsentation untermauern?

Exklusiver Buch-Tipp

Erfolgreiche Verhandlungsführung mit dem Driver-Seat-Konzept

von: Hermann Rock; Verlag: Springer Gabler, Wiesbaden, 3. Auflage 2024, 475 Seiten, Preis: 69,99 €

Das Driver-Seat-Konzept bezeichnet der Autor als Hybridmodell, bestehend sowohl aus Konfrontation als auch aus Kooperation, wobei dem Entscheidungsträger (Decision Maker) eine entscheidende Rolle zukommt. Das umfassende Buch beschreibt eine Fülle von Taktiken, wobei die Polizeimethode, Teamverhandlungen und psychologische Taktiken einen Schwerpunkt bilden.

THEMA DER NÄCHSTEN SONDERAUSGABE:

Globale Lieferketten