



2022

Sales-Management in turbulenten Zeiten

Neukundenakquise und Mehrpreisforderungen erfolgreich gestalten

Inhalt

1 Intro: Notwendigkeit und Chance von Mehrpreisforderungen

2 Der Status Quo: Gewaltige Probleme, aber auch großartige Chance

- 2a Was macht die Situation für Lieferanten derzeit so herausfordernd?
- 2b Der Silberstreif am Horizont: Wieso sich dem Vertrieb aktuell eine einzigartige Chance bietet

3 Wir müssen also handeln, aber wie?

- 3a Bestandsgeschäft: Kunden sind bereit zu zahlen, nutzen Sie das!
- 3b Neugeschäft: Ausschreibung Neuvergabe/Neukundengewinnung
- 3c Dos & Don'ts im Mehrpreisforderungen-Management und Neukundengeschäft

4 Fazit



Intro:

Notwendigkeit und Chance von Mehrpreisforderungen



Kontinuierliche Mehrpreisforderungen werden den Alltag in Vertriebsabteilungen auf lange Zeit maßgeblich definieren.



Zitat aus WDR Markt-Extra.

René Schumann, CEO
Negotiation Advisory Group



Aktuell lastet ein Druck auf den Vertriebsabteilungen, der so hoch ist wie noch nie. Der eigene Einkauf beklagt sich über die enormen Steigerungen der Preise für Energie, Logistik und Rohstoffe, die durch den Krieg in der Ukraine weiter verschärft wurden, und die Inflation, die den Warenimport verteuert. Um keine Verluste einzufahren, ist die Durchsetzung von Preiserhöhungen für Lieferanten und Industrie unabdingbar – die Frage lautet schon lange nicht mehr, ob Mehrpreisforderungen gestellt werden sollten, sondern lediglich wie hoch diese anzusetzen sind.

Branchenübergreifend ist ein klarer Trend hin zu harten und eskalierenden Verhandlungen zu beobachten. „Hersteller wie Nestlé, die einen partnerschaftlichen Ansatz nicht mitgehen und tatsächlich höhere Preise durchsetzen, drehen die Spirale weiter“, so NAG-CEO René Schuman im Tagesschau-Interview („Macht der Markenhersteller: Wie die Lebensmittelpreise entstehen“, Tagesschau, 25.04.). Hinzu kommt, dass Kunden eine zunehmend steigende Bereitschaft zeigen, Preiserhöhungen zu akzeptieren. Insbesondere große Markenhersteller verfügen über eine hohe Verhandlungsmacht, da ihre Kunden auf bestimmte Produkte, für die es keine tatsächlichen Alternativen gibt, nicht verzichten wollen oder können.

Die **Negotiation Advisory Group** ist die führende Verhandlungsberatung in Europa. Die NAG berät, vermittelt und trainiert Verhandlungsführer*innen. Unsere Experten*innen haben eine Vielzahl von Verhandlungsprojekten für zahlreiche Unternehmen begleitet und deutliche Erfolge erzielt.



> 2.500

abgeschlossene
Verhandlungs-
projekte



€ 19,3 Mrd

verhandeltes
Volumen
pro Jahr



> 1:10

der durchschnittliche
Wertbeitrag i.V. zum Invest-
ment für unsere Kunden



87%

von Erstforderung
zu finaler
Vereinbarung

Die aktuelle Situation der Vertriebsabteilungen ist einzigartig: Sie umfasst nicht nur die absolute Notwendigkeit, Mehrpreisforderungen zu platzieren, sondern auch die Chance, die aktuelle Situation zur Margenoptimierung zu nutzen. In einer solchen Situation darf man als Vertrieb nicht stillhalten - es ist Zeit zu handeln!

Insbesondere folgende Punkte sollten Vertriebsabteilungen jetzt angehen:

1) Es muss ein **Gefühl für die Branchentrends** eingeholt werden, um daraus die **realistische Forderungshöhe** abgeleiten zu können. Nach unserer Einschätzung sind **hohe einstellige bis zweistellige Prozente** gang und gäbe.

2) **Intelligente Nutzung** der **anstehenden Neuvergaben**, um sich gegenüber dem eigenen Wettbewerb einen strategischen Vorteil zu verschaffen (durch spieltheoretische Vergaben etc.).

Es liegt nun in der Hand der Vertriebsabteilungen, nicht allein für Mehrkosten aufzukommen, sondern diese weiterzureichen und somit weiterhin Lieferungen gewährleisten zu können. Engagierte Verhandlungsexzellenz ist dabei der Schlüssel zum Erfolg. Die hier aufgeführten Informationen, Beispiele und Handlungsempfehlungen sollen Lieferanten dabei unterstützen.

UNSERE EMPFEHLUNG

Mehrpreisforderungen von **20-50%** sind derzeit keine Seltenheit!

Der Status Quo: Gewaltige Probleme, aber auch eine großartige Chance

2a Was macht die Situation für Vertriebsabteilungen derzeit so herausfordernd?

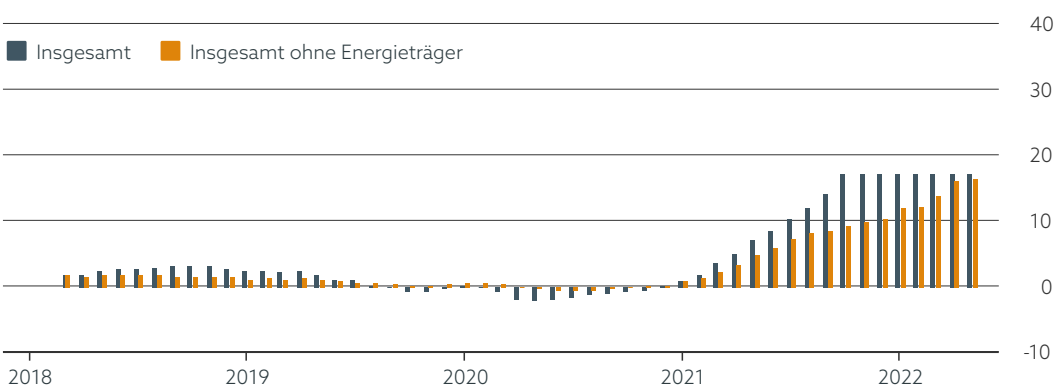
Vertriebsabteilungen befinden sich derzeit in einer Situation, die sich metaphorisch als „perfect storm“ – also das Zusammenprallen verschiedener Schlechtwetterlagen – bezeichnen lässt. Hierzu zählen nicht nur die Explosion der Preise für Rohstoffe, Energie und Logistik/Fracht, sondern auch die Friktionen in den Lieferketten, die Zero-Covid-Strategie von

China, der Krieg in der Ukraine, Zweitrundeneffekte und Inflationstendenzen sowie volatile Nachfragen und Engpässe in der Produktherstellung. Darauf wird im Folgenden näher eingegangen.

Explosion der Preise für Rohstoffe, Energie und Logistik/Fracht

Die Rohstoffpreise sind im vergangenen Jahr um 5-7% gestiegen. Zulieferer sehen sich mit explodierenden Preisen für Industriemetalle wie Kupfer, Zink und Aluminium und

Veränderung der Erzeugerpreise-indize gegenüber des Vormonats, in % (2015 = 100)



© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2022

Graphik links:
Preisexplosion bei den gewerblichen Erzeugern über die letzten Jahre.

drastisch gestiegenen Energiekosten konfrontiert. Als ob das nicht genug wäre, sind auch die Frachtgebühren für Container massiv gestiegen. Statt den Zulieferern eine Kompensation für diesen massiven Kostenanstieg zuzugestehen, sind über die Jahre hinweg meist sogar weitere Preisreduktionen der Zulieferer vorgesehen.

Zusammenbruch von Lieferketten & Reduktion von Lieferabrufen

Die Großkonzerne reduzieren ihre Produktionszahlen und melden die bei ihren Zulieferern bestellten Stückzahlen in erheblichem Umfang ab. Die Folge für die Zulieferer, die in der Regel rund vier Fünftel ihres Umsatzes mit den großen Produzenten realisieren: Ihre Fixkosten je Produktionseinheit steigen massiv, dadurch geraten sie in die Verlustzone, ohne dass sie für den Umsatzausfall durch höhere Stückpreise oder eine Einmalzahlung kompensiert werden. Während Zulieferer stets darum kämpfen, Lieferausfällen und daraus resultierenden Schadensersatzansprüchen entgegenzuwirken, gibt es von Seiten der Abnehmer kein Commitment, bestimmte Mengen von ihren Lieferanten abzurufen. Aus Angst vor erneuten Zusammenbrüchen in den globalen Lieferketten orderten Abnehmer eine überaus hohe Anzahl an Teilen bei den Zulieferern. Die Ereignisse der jüngsten Vergangenheit, wie z.B. die Chipkrise, führte jedoch dazu, dass diese Mengen nicht abgerufen werden, wodurch die Zulieferer nun mit überhöhten Lagerbeständen bei steigenden Rohstoff- und Energiepreisen zu kämpfen haben.

Zero-Covid-Strategie von China

Seit Beginn der Pandemie kommt es zu starken Disruptionen im Welthandel. Die nun seit mehr als 2 Jahren angespannte Situation sollte sich eigentlich zu Beginn des Jahres lockern. Allerdings sorgte die Zero-Covid-Politik von China, insbesondere der Lockdown in der Wirtschaftsmetropole

Schanghai, erneut für eine Gefährdung bzw. Einschränkung der internationalen Lieferketten. Der Schiffsverkehr stockt und die Anzahl der Exporte haben sich stark verringert. So besteht eine Unsicherheit in den Lieferketten, die die Unternehmen bei der Fortführung ihrer Geschäfte einplanen müssen.

Krieg in der Ukraine

Als sei all dies noch nicht genug, führen aktuell nun auch die Kriegshandlungen Russlands in der Ukraine zu Disruptionen in den Lieferketten; der Transport ist eingeschränkt, die Produktion in Zulieferbetrieben fällt aus. Kurzfristig ergibt sich eine Reduzierung der Zulieferung von Kabelbäumen, bei denen die Produktion aufgrund ihrer Komplexität nicht kurzfristig umdisponiert oder anderweitig substituiert werden kann und bei denen es kaum Lagerbestände gibt. Diverse Unternehmen wie z.B. Volkswagen und Daimler, aber auch Zulieferer haben Task-Forces zur Ukraine eingerichtet und stellen ihre Geschäftstätigkeiten in Russland ein; Produktionen vor Ort werden gestoppt, Exporte nach Russland unterbrochen.

Preis & Inflationstendenzen – Nachvollziehbarkeit beim Endkunden

Eine der großen Herausforderungen des Vertriebs ist die Kompensation der höheren Einkaufspreise. Die Pandemie, der Klimawandel, der Krieg in der Ukraine und die chinesische Coronapolitik sind die Hauptursachen der Preissteigerungen. Durch die sich gegenseitig verstärkenden Negativeffekte spitzt sich die Lage für den Vertrieb zu. Die gestiegenen Kosten sollten daher bestmöglich kompensiert werden. Daher muss der Vertrieb in den Verhandlungen Mehrpreisforderungen durchsetzen, die den Kostenanstieg an die Endabnehmer weitergeben. Jedoch gestaltet es sich als äußerst schwierig, bei bereits bestehenden Verträgen höhere Preise durchzusetzen. So ist der Vertrieb gefragt, mittels gut durchdachter Strategie den Einkauf des Endabnehmers von den höheren Preisen zu überzeugen. Dass höhere Preise nicht immer auf Verständnis treffen, zeigt der aktuelle Konflikt von EDEKA mit seinen Lieferanten. Viele Lieferanten sehen sich gezwungen, aufgrund der gestiegenen Rohstoff- und Packpreise höhere Preise zu fordern, was wiederum bei EDEKA auf großen Widerstand gestoßen ist. So können langjährige Lieferbeziehungen in die Brüche gehen. Die Konflikte können dabei zu Lieferstopps oder im schlimmsten Fall sogar zur Vertragsauflösung führen. Der Vertrieb kann sich aus dieser prekären Lage nur befreien, indem er durch geschicktes Appellieren und Verhandeln den Abnehmer davon überzeugt, dass eine Preiserhöhung zwingend erforderlich ist.

Volatile Nachfrage & Engpass Produktherstellung

Die Gewährleistung der Versorgungssicherheit ist eine der wichtigsten Aufgaben eines Zulieferers. Dabei kann es durch die angespannte Marktsituation zu weitreichenden Unsicherheiten und Hemmnissen kommen. Eine dieser Unsicherheiten, die den Vertrieb in Alarmbereitschaft versetzt, ist die volatile Nachfrage. Das Kaufverhalten der Geschäftskunden in Zeiten der Pandemie, des Klimawandels und der russischen Invasion hat sich stark verändert, wodurch es schwieriger geworden ist, Annahmen über Verbrauchertrends zu treffen. So wird es weitaus komplexer, für den Vertrieb zu ermitteln, wie viel Angebot hergestellt werden muss, damit es konsistent



Viele Unternehmen gehen mit Mehrpreisforderungen von bis zu zehn Prozent in die Preisverhandlungen für das nächste Jahr. So etwas habe es bisher noch nicht gegeben. Die große Welle der Preiserhöhungen für die Konsumenten kommt erst noch.

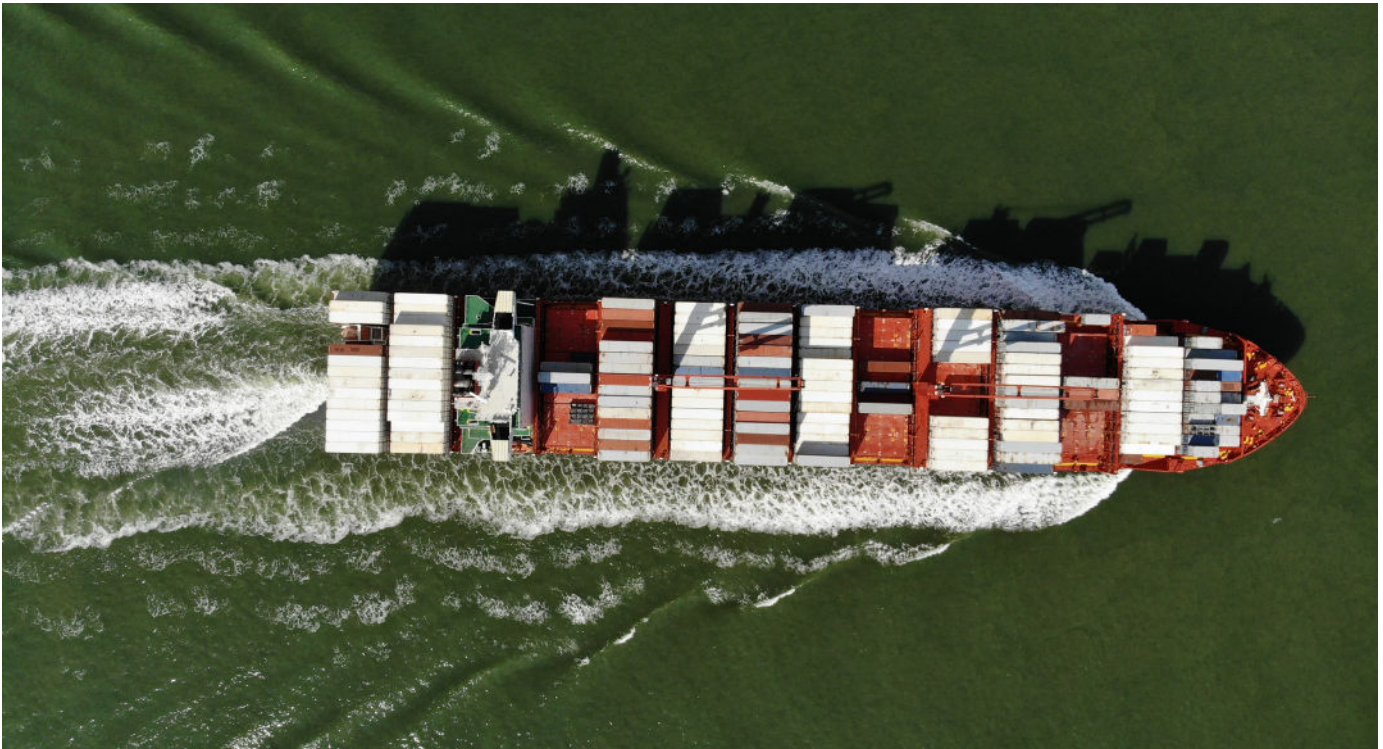


Zitat aus „Wie die Konjunktur unter dem Virus leidet“, WirtschaftsWoche

René Schumann, CEO
Negotiation Advisory Group

ist mit der aktuellen Nachfrage. Die Gefahr besteht, dass Kunden zu wenig nachfragen und somit ein Angebotsüberschuss eintritt, wodurch u.a. die Lagerhaltung beeinflusst wird. Andererseits kann es auch zu einem plötzlichen Nachfrageanstieg kommen, der nicht gedeckt werden kann, wenn die Produktion nicht dafür vorbereitet ist. Letzteres kann eine Reihe von negativen Effekten auslösen. Zum einen sind Skaleneffekte nicht mehr realisierbar bzw. die Lagerkosten steigen durch gestiegene Unsicherheiten. Zum anderen verschlechtert sich die Kundenzufriedenheit, wenn die Versorgungssicherheit nicht gewährleistet werden kann, und die Reputation des Unternehmens nimmt Schaden. Aber nicht nur die volatile Nachfrage beeinträchtigt die Produktion und die wirtschaftliche Situation des Unternehmens.

Die aktuelle Lage im globalen Handel führt zu massiven Produktionsengpässen. Durch den Zusammenbruch der Lieferketten geraten Lieferanten zusätzlich unter Druck, da wichtige Vorprodukte zur Produktion fehlen können. Im Hinblick auf die volatile Nachfrage, aber auch auf die Friktionen in den internationalen Märkten muss der Vertrieb dafür Sorge tragen, dass die Versorgung der Geschäftskunden sicher gestellt wird. Dies ist eine schwere Belastung für die Lieferanten, da sie vor der Herausforderung stehen, zuverlässige Nachfragedaten zu ermitteln, gleichzeitig eine interdisziplinäre bzw. cross-funktionale Transparenz (vom Lager bis zum Geschäft) zu gewährleisten und sich sehr flexibel an die Umstände des Marktes/der Lieferketten anzupassen.



2b Der Silberstreif am Horizont: Wieso sich für den Vertrieb derzeit eine einzigartige Chance bietet

Die derzeitige Marktsituation bietet dem Vertrieb die einmalige Gelegenheit, Mehrpreise zu fordern und durchgesetzt zu bekommen. Die Entwicklungsabteilungen der Unternehmen haben aktuell wenig bis keine Kapazitäten für Lieferantenwechsel, wodurch sich Lieferanten in einer sicheren Position befinden, nicht von anderen Lieferanten ausgewechselt zu werden. Ferner zeigt der Einkauf – speziell der von größeren Unternehmen – derzeit eine hohe Bereitschaft, Mehrpreisforderungen zu akzeptieren. Dies ist zum einen der schieren Angst vor Produktionsstillständen geschuldet – vor die Wahl gestellt, ein paar Prozent Preiserhöhung zu akzeptieren oder einen Zusammenbruch der gesamten Lieferkette zu riskieren, wählt der Einkauf so gut wie immer die erste Option. Zum anderen hat der Einkauf des Unternehmens derzeit ohnehin alle Hände voll zu tun und tendiert schneller dazu, unkomplizierte

Einigungen mit den Lieferanten zu finden – die Margen der Unternehmen sind ohnehin hoch, sodass die Absicherung der Materialzufuhr Vorrang hat.

Wir als Branchenkenner sehen aktuell bereits diverse Vertriebe, die in „aggressive“ Verhandlungen treten und dadurch in den letzten 24 Monaten signifikante Margenoptimierungen durchsetzen konnten. Lieferanten, die sich aktuell in der „Sandwich-Position“ befinden und noch nicht in entsprechende Verhandlungen getreten sind, sollten dies nun unbedingt tun.

Der Vertrieb hat trotz aller Widrigkeiten durch die derzeitige Marktsituation die einmalige Gelegenheit, Mehrpreise zu fordern und durchzusetzen. Als Vertrieb muss man dieses Momentum unbedingt nutzen!

3 Man muss also handeln, aber wie?

3a Bestandsgeschäft: Kunden sind bereit zu zahlen, nutzen Sie das!

Wie geschildert ist die Zeit reif für Lieferanten zu handeln. Ein zentraler Aspekt ist dabei, aufgrund der oben genannten Herausforderungen überfällige Nachforderungen gegenüber den Bestandskunden zu stellen. In diesem Abschnitt soll dargestellt werden, wie man dabei am besten vorgeht.

Grundsätzlich ist es erst einmal enorm wichtig und hilfreich, die „Sprache“ der Abnehmer zu lernen, die sehr analytisch und zahlenbasiert ist. Dazu gehört insbesondere auch, das Zielmanagement der Gegenseite zu verstehen und für die eigene Strategiebildung anzuwenden, nicht nur auf der Meta-Ebene, sondern insbesondere im Detail.

Als Lieferant muss man genau verstehen, wie der Einkauf des Unternehmens incentiviert wird, oder anders ausgedrückt: welche vorteilhaften Angriffspunkte in der Incentivierung der Einkäufer vorliegen.

Die Leistungen der Einkäufer von Unternehmen werden z.B. in der Regel nicht an Rohmaterialverteuerungen gemessen, die vereinbarten Bonuszahlungen sind davon unabhängig. Mehrpreisforderungen können dadurch gezielt auf bestimmte Posten verteilt werden, sodass der Lieferant davon stark profitieren kann und der Einkauf sogar Bonusse für die Vereinbarung kassiert, was die Einigung zu Gunsten des Lieferanten deutlich erleichtert! Ein weiterer zentraler Ansatzpunkt zur Steigerung der Rentabilität im Bestandskundengeschäft ist der Aufbau/die Ausnutzung von „Lock-in“-Effekten gegenüber dem

Geschäftskunden, um grundsätzlich deren Abhängigkeit zu erhöhen und die Verhandlungssituation entscheidend zu stärken.

Hierfür lassen sich mehrere Schlüsselaktivitäten identifizieren: Erstens gilt es für den Lieferanten, mögliche Konkurrenz so gut wie möglich auszuschließen, oder, mit anderen Worten, bestmöglich dazu beizutragen, dass keine Konkurrenzsituation entsteht. Hierbei muss man strategisch vorgehen: Die beste Grundlage ist erfahrungsgemäß eine griffige Storyline und eine damit verbundene Argumentation, um zu vermeiden, dass es zu einer „Marktansprache“ des entsprechenden Unternehmens kommt. Aufgrund der Bedeutung einer solchen Storyline ist ein detaillierter Identifikations- und Bewertungsprozess vor der Entscheidung unerlässlich.

Zweitens ist es wichtig, eventuell schon bestehende Abhängigkeiten der Stakeholder dieses Unternehmens zu verstärken. Insbesondere der Aufbau von Beziehungen zu Entscheidern außerhalb des Beschaffungswesens ist hierbei von großer Bedeutung, ermöglicht dieses aktive Stakeholdermanagement doch zusätzliche Kommunikations-/Informationskanäle und bietet die Möglichkeit, Wettbewerbsalternativen zum eigenen Vorteil zu verhindern, was sich in höheren Margen niederschlägt.



3b Neugeschäft: Ausschreibung Neuvergabe/Neukundengewinnung!

Bevor man einen optimalen Strategieplan für einen Tender/ eine Neuvergabe entwickeln kann, ist es wichtig, sich den spieltheoretischen Vergabeprozess eines Unternehmens klarzumachen, um die vorherrschende Denkweise und Handlungsabläufe zu verstehen, denen man als Lieferant ausgesetzt ist. Natürlich ist dieser Prozess graduell von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, aber prinzipiell ist es ein feststehendes Gerüst, an dem sich die Einkaufsabteilungen der Unternehmen als „well-oiled-machines“ bei der Vergabe orientieren.

Grundsätzlich funktioniert die Vergabe in einem holistischen und strukturierten Prozess, der aus fünf Phasen besteht: Nach Einholen der ersten Angebote (RfQ) steht zu Beginn grundsätzlich eine umfassende Analyse dieser Angebote an, um die vorherrschende Wettbewerbssituation herauszuarbeiten sowie eine monetäre Bewertung der durch die Lieferanten akzeptierten/nicht akzeptierten geforderten Prämissen, um eine konsistente Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen Lieferanten zu schaffen (Total Value of Ownership). Das Ziel dieser Phasen ist der Aufbau einer umfassenden Wettbewerbsmatrix für alle Lieferanten und damit einhergehend ein strukturierter Aufbau von vorliegenden Angeboten sowie die Definition klarer Rahmenbedingungen.

Darauf aufbauend folgt die Phase der Entwicklung des Vergabeablaufs und der Vergaberegeln, um, unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen, ein für die spezifische Situation optimiertes Verhandlungsdesign zu entwickeln. Ist diese Phase abgeschlossen, wird schnellstmöglich für eine Freigabe dieses Designs sowie ein umfassendes internes Management-Commitment gesorgt, um durch ein vollständiges Mandat bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Ist diese Freigabe erteilt, beginnt in der Regel die Phase der Lieferantenkommunikation, in der die entwickelten, klaren Vergaberegeln kommuniziert werden, sodass der Ablauf transparent ist, bevor final die Vergabeverhandlung startet, in der die tatsächlichen Lieferanten dann final bestimmt werden.

Dieser Prozess hat sich für die Unternehmen in der Vergangenheit sehr bewährt und zu für sie optimierten Neuvergaben zu Wunschbedingungen geführt, vor allem mit Lieferanten, die mit dieser Art der Vergabe nicht vertraut sind.

Ist dieser Prozess jedoch bekannt, können Vertriebler auf Lieferantenseite Gegenmaßnahmen treffen, um den Prozess zu ihrem Vorteil zu nutzen. Im Folgenden werden Strategien vorgestellt, wie dies der NAG-Erfahrung zufolge geschehen kann.

NAG Strategieplan gegenüber Neukunden

Umkehr der Wettbewerbsmatrix

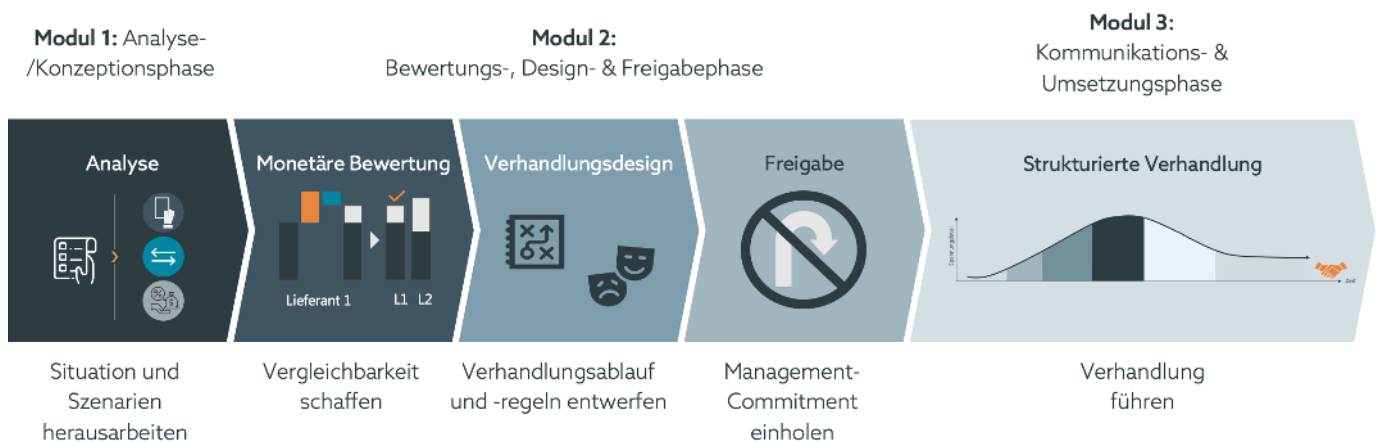
Wo steht man als Lieferant im Vergleich zu seinen Wettbewerbern? Als Lieferant gilt es bereits zu Beginn der Verhandlung alle vorliegenden Dokumente und Daten genauestens zu screenen: Hierzu zählen das Kommunikationspapier, RfQ inkl. Prämissenliste, Historie der angebotenen Preise und RfQ Sheets. Wer den Prozess kennt, kann als Lieferant die durchgeführte Bonus-/Malus Analyse antizipieren. Durch gezielt gesteuerte und geforderte Transparenz in Bezug auf Bewertungskriterien und Berechnungen bis hin zu direkten Fragen bezüglich des bestehenden Wettbewerbs wird es möglich, die monetäre Bewertung an sich zu ziehen und damit dem Abnehmer sprichwörtlich „das Zepter aus der Hand“ zu nehmen. Durch das Aufzeigen von Ineffizienzen des bestehenden Verhandlungsdesigns bei bestimmten Wettbewerbssituationen nähert man sich als Lieferant dem vorherrschenden Wettbewerbsszenario an und kann sich somit eine Wettbewerbsmatrix aufzeichnen.

Eigene monetäre Bewertung als Gegenentwurf

Nachdem man als Lieferant den Wettbewerbsrahmen bereits enger stecken konnte, gilt es nun eine Szenarien-Matrix zu entwickeln, die die Angebote aller Wettbewerber zueinander abbildet und die auf Grundlage der Gespräche mit der Gegenseite darlegt, wie man selbst im Verhältnis zum Wettbewerb positioniert ist. Besonderen Fokus sollte der Lieferant nun auch auf die angebotenen Pakete legen: Weshalb wurden die angebotenen Pakete in dieser Form gebündelt? Warum gibt es (kein) 100% Paket? Machen Preisunterschiede zwischen den einzelnen Paketen Sinn? Als Lieferant gilt es die eigene USPs zu monetarisieren sowie „bid/no bid“ Bewertungen und Entscheidungen vorzunehmen.

Optimal strategische Reaktion

Der Prozess des Unternehmens ist strategisch bis ins kleinste Detail designt – als Lieferant sollte man es ihm gleichtun und sich am Verhandlungstag wie auch während des gesamten Prozesses optimal aufstellen, strategisch agieren und reagieren. Keine Entscheidung sollte unüberlegt oder spon-



tan getroffen werden. Besprechen Sie rechtzeitig die unterschiedlichen Szenarien, indem Sie ihre Wahrscheinlichkeiten bewerten und entsprechend ableiten, welches Verhalten in welcher Phase der Vergabe optimal ist. Es sollten sowohl mögliche Preissenkungen eruiert und ins Verhältnis zu vorgegebenen Größen gesetzt als auch Walk-aways für Pakete definiert werden. Bei einem Auktionsticker sollte die maximale Anzahl an Preisschritten und die Lage der Wettbewerbsangebote exakt analysiert werden: Wie viel Prozent des Startpreises machen die einzelnen Preisschritte aus? Wann würde die Auktion demnach enden? Was wäre der letzte Schritt in der Vergabe? Wäre eine Reduktion der Preisschritte sinnvoll und falls ja, wann? Gibt es die Möglichkeit eines Time-outs? Existiert eine Tie-Break-Rule? Während des Verhandlungsereignisses selbst gilt es aktuelle Business Cases und/oder Opportunitätskosten laufend zu berechnen, und darauf aufsetzend Bietstrategien für die unterschiedlichen Szenarien je nach Entwicklung der Auktion parat zu haben. Aber auch hier sollte der Lieferant den Abnehmer stets als Informationsquelle nutzen und sowohl Anpassungen in der Vergabe selbst, z.B.

bei Preisschritten, beobachten, aber auch gemeinsame Telefonate nutzen, um zusätzliche Informationen herauszukitzeln.

Eindringen in die Stakeholder Ebene

Bereits vor dem Vergabetag gilt es Beziehungen zum Einkauf, aber auch zu weiteren relevanten Entscheidern außerhalb des Einkaufs aufzubauen. Zum einen ermöglicht dies dem Vertrieb, relevante Informationen der Gegenseite einzuholen und deren Anreize zu verstehen und für sich zu nutzen. Zum anderen lässt sich durch geschicktes Platzieren der eigenen Position und Argumente sicherstellen, dass der Gegenüber wirklich alle relevanten Kriterien bei der Bonus/Malus-Bewertung der anstehende Vergabe berücksichtigt und Kriterien, die einem z.B. einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, nicht unter den Tisch fallen lässt. Durch ein eins-zu-eins Stakeholdermanagement wird es somit möglich, Einfluss auf die Bonus-/Malus-Bewertung zu nehmen und eigene Vorteile geschickt in dieser zu platzieren.

3c Dos & Don'ts im Mehrpreisforderungen-Management und Neukundengeschäft

Soweit zur Metaebene. Die folgenden 10 Punkte sollen nun detaillierte Hinweise darauf geben, wie Sie im Umgang mit Bestandskunden das für Sie bestmögliche Ergebnis erzielen und klassische Fehler vermeiden können.

1. Don't: Sich auf die Beziehung zum Kunden verlassen

Wir sehen und hören es oft – Zulieferer haben zu „ihren“ Kunden eine langjährige Geschäftsbeziehung, wodurch sie sehr zuversichtlich in Verhandlungen gehen und freundliches Entgegenkommen der Gegenseite erwarten. Dies zu tun ist jedoch ein schwerer Fehler, weil diese Ansicht von der anderen Partei in den allermeisten Fällen nicht erwidert wird, auch wenn so getan wird, als ob. Sich einfach auf die persönliche Beziehung zu verlassen, garantiert ein sub-optimales Verhandlungsergebnis.

Profi-Tipp NAG: Bei den meisten Kunden zählen nur harte Fakten, Zahlen und das Erreichen der gesteckten Ziele, nichts anderes. Und dementsprechend sollten auch die Zulieferer den Fokus darauf legen und die „Beziehungsebene“ bei der eigentlichen Verhandlung komplett hintenanstellen.

2. Don't: Durch Argumente überzeugen wollen

Während die linke Gehirnhälfte meist mit logischem und rationalem Denken in Verbindung gebracht wird, wird die rechte Gehirnhälfte mit intuitivem und emotionalem Denken assoziiert. Ein häufiger Fehler ist die Annahme, dass man seinen Gegenüber einzig durch die Lieferung von Fakten und Argumenten, d.h. Adressierung der linken Gehirnhälfte, überzeugen kann. Selbstverständlich gehört dies zur Überzeugung dazu und ist in der richtigen Form durchaus hilfreich. Aber nichtsdestotrotz hat Überzeugung auch etwas mit Emotionen zu tun, und ein Lieferant sollte sich keinesfalls einzig und allein darauf fokussieren, seinen Gegenüber mit Argumenten zu überzeugen.

Profi-Tipp NAG 1: Den Kunden nicht nur mit Sachargumenten, sondern auch emotional ansprechen, d.h. seine rechte Gehirnhälfte adressieren.

Profi-Tipp NAG 2: Man sollte darauf achten, in welcher Form Sachargumente vorgetragen werden. Zum einen sollten dem Gegenüber immer Sanktionen und Sanktionsmechanismen genannt werden – der Lieferant sollte dem Endabnehmer klare „wenn/dann“-Beziehungen aufzeigen. Zum anderen sollten Fakten vom Einkauf als Argumentationshilfe genutzt werden, um Preisforderungen zu untermauern und Transparenz zu schaffen. Ein Preisdelta, das mit gestiegenen Energiekosten begründet wird, erzeugt beim Gegenüber eine größere Akzeptanz als eine Preiserhöhung ohne entsprechende Untermauerung.



3. Do: Fehlende Lufthoheit über Zahlen

Kennst du das Schlachtfeld und deine Ausrüstung nicht, wirst du jede Schlacht verlieren. Lieferanten begehen oft den Fehler, Zahlen aus Einkauf und Produktion nicht genau zu kennen, was ihre Verhandlungsmacht deutlich schmälert. Für die erfolgreiche Durchsetzung einer Nachforderung müssen Lieferanten detaillierte Informationen über die aktuellen Problemfelder, d.h. Rohmaterial- und Supply-Chain-Kosten und konkrete Mehrpreiszahlen, für den Endabnehmer parat haben.

Profi-Tipp NAG 1: Man sollte als Zulieferer eine bessere Kenntnis der relevanten Zahlen haben als der Einkäufer. Dazu zählen auch unternehmensinterne KPIs wie z.B. Bandstillstandzeiten oder Ausschussquoten, die der Lieferant durch ausbleibende Lieferungen verursacht. Verfügt man als Zulieferer über genau Kenntnisse dieser Zahlen, so kann man in der Verhandlung Anker setzen und das Heft in der Hand behalten.

Profi-Tipp NAG 2: Wenn es tatsächlich Probleme geben sollte, sind die KPIs des Endabnehmers eine gute Zielsteuerung für das Zuliefererunternehmen! Es kann durchaus hilfreich sein, das eigene Unternehmen nach den gleichen Kennzahlen zu steuern wie der Endabnehmer.

4. Do: Kenntnis der Rohmaterialpreisklauseln

Vielen Vertrieblern fehlt der Überblick über bestehende Rohmaterialpreisgleitklauseln. Ihnen ist weder klar, welche Indizes vereinbart sind, noch welcher Split zwischen Lieferant und Kunde für die Übernahme von Preiserhöhungen im Fall einer entsprechenden Indexerhöhung vorgesehen ist. Dadurch entgeht den Lieferanten jedoch die Möglichkeit, über Anpassung von Preisgleitklauseln für Bereiche wie Energie, Rohstoffe, Werbekostenzuschlag oder Logistik im Vertrag einen Vorteil zu erringen.

Profi-Tipp NAG: Vertriebler sollten nicht nur einen genauen Blick auf die Rohmaterialpreisentwicklung und Verankerung im Vertrag haben, sondern auch die Ziele des Einkaufs berücksichtigen, d.h. Wissen darüber haben, ob die Performance des Einkaufs z.B. an Veränderungen von Preisen für Rohmaterial gemessen wird.

5. Do: Verständnis des Endabnehmer-Footprints/der Ziele/Trendthemen der Branche

In der Regel verfügt der Einkauf für bestimmte Themen über ein verdecktes Sonderbudget, beispielsweise ein Sonderbudget für Softwarethemen, Marketing oder Preiserhöhungen wegen des Ukrainekrieges. Ein häufiger Fehler, den wir auf Lieferantenseite feststellen, ist, dass das Wissen fehlt, in welchen Bereichen der Geschäftskunde harte Vorgaben und wenig Spielraum hat und für welche Themen Möglichkeiten bestehen und Extrabudget verfügbar ist. Dies gilt speziell für ein derzeitiges Trendthema: Nachhaltigkeit. Aufgrund des Zeitgeistes und öffentlicher Aussagen von Verantwortlichen aus verschiedenen Branchen ist es ein häufiger Fehler von Zulieferern anzunehmen, dass damit automatisch auch eine höhere Zahlungsbereitschaft einher geht.

Profi-Tipp NAG: Lieferanten tun gut daran, sich im Vorhinein bewusst zu machen, ob eventuelle kostspielige Investments ihnen am Ende in der Verhandlung tatsächlich geldwerten Vorteil bringen, speziell beim Thema Nachhaltigkeit. Hier liegt oft ein klassischer Fall von Diskrepanz zwischen Marketingkommunikation der Unternehmen und realen Monetarisierungsmöglichkeiten vor.

6. Do: Grundsätzliche Vermeidung von Preistransparenz

Oft wird bei der Verhandlung ein einfacher Grundsatz befolgt: Zulieferer sollten vermeiden, bei den genauen Herstellungskosten ihrer Produkte transparent zu sein. Diesbezügliche Informationen werden entweder gar nicht oder verfälscht angegeben.

Aber gerade in der heutigen Zeit der volatilen Märkte, des erhöhten Preisdrucks und der unsicheren Lieferketten kann eine Strategie der vollständigen Preistransparenz durchaus dabei helfen, Preiserhöhungen durchsetzen zu können!

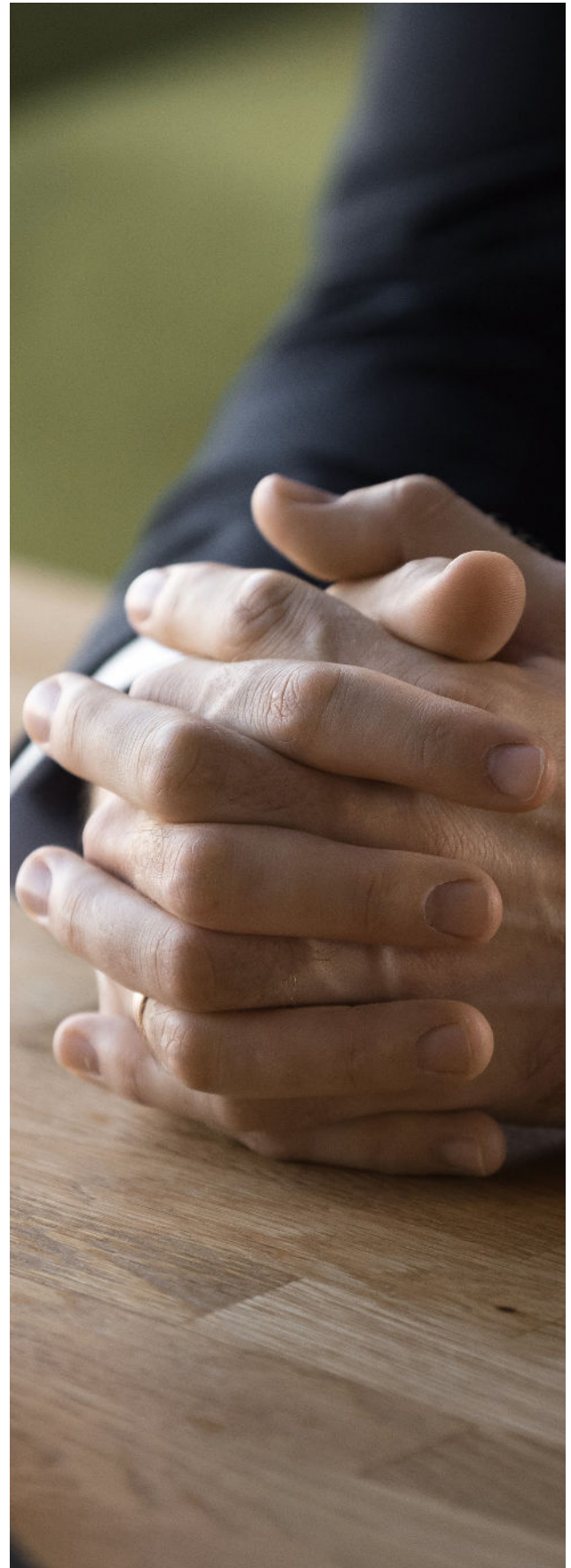
Profi-Tipp NAG: *Entgegen der landläufigen Doktrin empfiehlt es sich zurzeit, die Möglichkeit des „open books“ zielstrategisch zu nutzen. Bspw. bietet es sich an, vollkommen ehrlich die gestiegenen Preise bei Energie, Logistik oder Rohmaterialien zu kommunizieren, um die Glaubhaftigkeit und Berechtigung der eigenen Forderungen zu unterstreichen. Man sollte Preistransparenz in der heutigen Zeit als ein strategisches Tool zum Risikomanagement nutzen!*

7. Don't: Zu viel Respekt vor der anderen Seite

Während gegenseitiger Respekt selbstverständlich ein wichtiger Bestandteil Ihrer Verhandlung sein sollte, sollte dieser jedoch nicht derart ausgeprägt sein, dass Sie die Endabnehmer auf eine Art Podest stellen. Dies führt lediglich dazu, dass Sie Angst haben, Ihre Forderungen selbstbewusst zu platzieren und sich somit unnötigerweise selbst in Ihren Möglichkeiten zu beschränken und auszubremsten. Unternehmen werden gezielt darauf trainiert, die Lieferanten in der „Augenhöhe“ abzusenken und gegebenenfalls einzuschüchtern!

Profi-Tipp NAG: *Zulieferer sollten sich vor einer Verhandlung darauf vorbereiten, dass es direkte und auch subtile Versuche geben wird, sie in die vom Endabnehmer für sie vorgesehene Rolle zu verweisen, die definitiv nicht auf Augenhöhe ist. Es empfiehlt sich Strategien zu entwickeln, wie man solchem Verhalten begegnet oder sogar vorbeugt.*

Doch Vorsicht: *Es handelt sich um einen schmalen Grat: Ein allzu forsches, vielleicht sogar respektloses Auftreten führt schnell dazu, dass man als unvermittelbarer Verhandlungspartner abgestempelt wird, sodass keine Einigung mehr möglich ist. Es gilt die goldene Mitte aus selbstbewusstem und gleichzeitig respektvollem Auftreten zu finden.*



8. Don't: Einkauf des Kunden als „Feind“ sehen

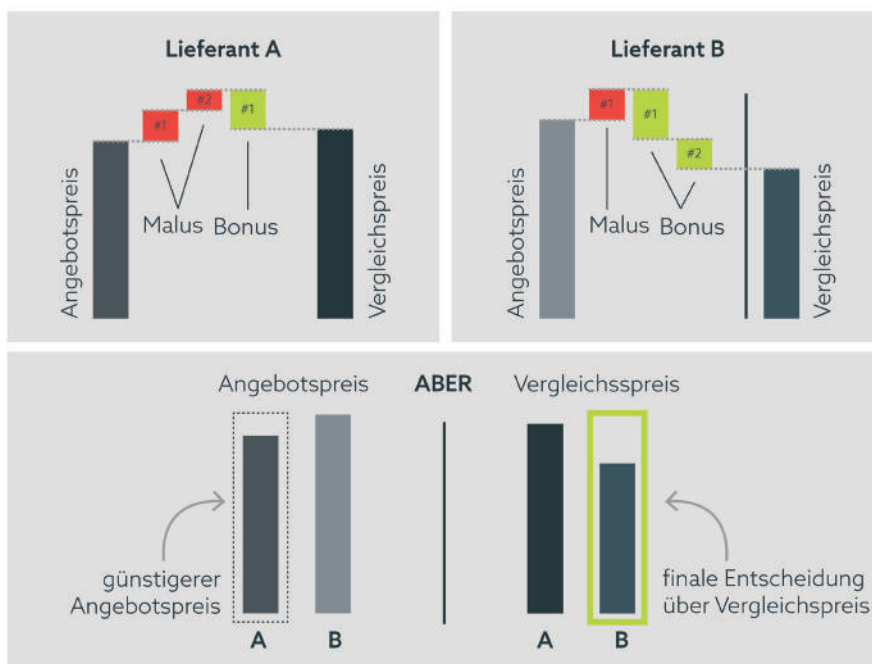
Viele Lieferanten begehen den Fehler, auf alle Abteilungen des Kunden zuzugehen, den Einkauf jedoch bewusst außen vor zu lassen. Vielmehr wird der Einkauf als Gegner und Spielverderber gesehen – getreu dem Motto, „wenn der Einkauf nicht wäre, könnten wir gemeinsam mit der Entwicklung erfolgreiche Deals abschließen“. Dies ist jedoch die falsche Herangehensweise. Insbesondere der Einkauf ist eine Abteilung mit viel Macht, die stark mit anderen Abteilungen wie Entwicklung und Logistik vernetzt ist.

Profi-Tipp NAG: Als Lieferant sollten Sie den Einkauf nicht als Gegner, sondern vielmehr als strategischen Partner ansehen, mit dem Sie gemeinsam Ihre eigenen Ziele erreichen können, sofern Sie seine Seite gut verstehen und seine Incentivierung kennen. Besonders wichtig ist es hierbei, sich nicht nur auf den schieren Beziehungsaufbau zu konzentrieren, sondern die Ziele des Einkaufs in Bezug auf den Lieferanten genauestens zu verstehen und eindeutige Signale zu senden, dass man als Lieferant zur Erreichung dieser Ziele beitragen möchte und wird, denn dann wird sich der Einkauf auch bei anderen Abteilungen für die Erreichung dieser Ziele einsetzen.

9. Do: Monetäre Vergleichbarkeit

Auf die Frage, was es den Endabnehmer koste, den Lieferanten zu wechseln, antworten die meisten Lieferanten nur „sehr teuer“ – eine quantitative Angabe zu den Wechselkosten des Unternehmens können sie jedoch nicht tätigen. Dabei ist eine vollständige TVO („total value of ownership“) Analyse für eine vollständige Vergleichbarkeit des Marktumsfelds und aller Endabnehmer unabdingbar.

Profi-Tipp NAG: Der Business Case des Endabnehmers ist einer der größten Hebel für Vertriebsleiter! Nur wenn ein Lieferant die Wechselkosten des Endabnehmers genau benennen kann, kann er das Zusammenspiel mit dem Endabnehmer als mathematisches Spiel unabhängig von emotionalen Komponenten interpretieren und somit seinen eigenen Business Case aufbereiten. Dabei ist ausdrücklich zu vermerken, dass es dabei nicht nur um stupide Kostenvergleich geht. Es geht auch um qualitative Vergleiche, bei denen auch die Branche und die damit verbundenen idiosynkratischen Faktoren zentral sind.



Figur: Bonus-Malus-Veranschaulichung anhand von zwei Lieferanten. Diese Abbildung zeigt, wie eine Bonus-/Malus-Bewertung helfen kann, den besten Lieferanten mit dem besten Preis-/Leistungsverhältnis auszuwählen. Dafür werden alle qualitativen Kriterien monetär bewertet und somit in Eurowerten erfasst. Darin enthalten sind sowohl alle internen Kosten, die gespart werden können, als auch Mehrkosten, die hinzukommen könnten. So entsteht ein Vergleichspreis, der die Auswahl für den besten Lieferanten deutlich leichter macht.

10. Do: Gremienlandschaft des Abnehmers nicht verstehen

Genaue Kenntnis der Gremien- und Hierarchielandschaft des Abnehmers ist essenziell, um das Stadium der Verhandlung und eventuellen eigenen Handlungsbedarf präzise ermitteln zu können. Die Wichtigkeit, eine gute Kenntnis des Zeitplans, der Verhandlungsmöglichkeiten und der Entscheidungsfindungsphasen des Gegenübers zu haben, wird häufig unterschätzt. Zulieferer, die diese nicht kennen und sich dennoch scheuen, Fragen dazu zu stellen, schweben in der großen Gefahr, in „Preisfallen“ zu laufen.

Profi-Tipp NAG: *Bloß nicht frühzeitig das Pulver verschießen, das man sich besser für die finale Runde aufbewahrt. Wird bspw. eine finale Entscheidung nicht vor einer bestimmten Gremiensitzung getroffen, wäre es absolut kontraproduktiv, schon vorher in den Verhandlungen an seine absolute Schmerzgrenze zu gehen.*

Sein Pulver gesichert trocken halten kann man als Zulieferer aber eben nur, wenn man stets über den genauen Status der Verhandlung informiert ist und weiß, wann besagte letzte Runde stattfindet bzw. in welchem Gremium. Geschickte Zulieferer verstehen es, aus der einfachen Kenntnis, auf welcher Ebene des Unternehmens die „Lieferantenfrage“ zu einem bestimmten Zeitpunkt diskutiert wird, abzuleiten, wie viel sie zu diesem Zeitpunkt noch investieren müssen.

4 Fazit

Jahrzehntelang galt das eherne Gesetz, dass Mehrpreisforderungen gegenüber Endabnehmern schlichtweg nicht durchzusetzen sind. Doch die Zeiten haben sich geändert. Die derzeitige Situation bietet Lieferanten ein einmaliges Momentum, Nachforderungen gegenüber Abnehmern durchzusetzen sowie anstehende Neuvergaben bei Abnehmern zum eigenen Vorteil zu nutzen.

Über alle Branchen hinweg lässt sich eine Veränderung der Ablaufprozesse auf Einkaufsseite feststellen, die der Vertrieb entsprechend antizipieren und nutzen muss. Das aktuelle Momentum ist eindeutig monetarisierbar und bietet Lieferanten

zum einen die Möglichkeit, nicht mehr nur als Verkäufer wahrgenommen zu werden, sondern auch sich als harte Verhandler neu gegenüber den Endkunden zu platzieren und mit diesen auf Augenhöhe zu kommen.

Zum anderen bietet sich Lieferanten durch die aktuelle Krise auch die Möglichkeit, ihre Margen in diesem Rahmen entsprechend anzuheben.

Gerade in Bezug auf die derzeitige schwierige Lage sind dies Chancen, die unbedingt genutzt werden müssen!



JAHRZEHNTELANG GALT IM VERTRIEB:

In der Vergangenheit wurden Kunden zu oft und zu lange umworben, um optimal zu verkaufen. Nun rückt das optimale Verhandeln in den Fokus, um mit Kunden ausschließlich profitables Geschäft zu realisieren. Diese Veränderung ist notwendig und tut unterm Strich allen Unternehmen gut.

René Schumann, CEO
Negotiation Advisory Group



KONTAKT

Düsseldorf

Benrather Straße 12
40213 Düsseldorf

Unsere Standorte:

Düsseldorf | Mannheim | Berlin

Tel. +49 211 500 8005 0

E-Mail info@n-advisory.com

Web www.n-advisory.com