

Verhandeln mit Monopolisten: Eine gute Vorbereitung gelingt nur im Team

Auf vielen Märkten laufen weltweite Konzentrationsprozesse ab, die für Einkäufer oftmals unerwünschte Folgen haben: weniger Anbieter, Verknapptungen wichtiger Materialien, härtere Verhandlungen (vgl. „einkäufer im markt“ Nr. 3/2005). Richtig unangenehm wird es, wenn der Einkauf mit einem Monopolisten konfrontiert ist. Welche Mittel und Wege gibt es, Monopolisten dennoch zu Zugeständnissen zu bewegen?

Ein Monopolist ist laut Theorie ein Unternehmen, das als alleiniger Anbieter eines Produkts oder einer Dienstleistung auftritt und deshalb über besondere Marktmacht verfügt. Der Monopolist kann Menge und Preis des von ihm angebotenen Gutes frei bestimmen, sofern er nicht daran gehindert wird, z. B. durch staatliche Vorschriften. In der Praxis kommen echte Monopolisten jedoch eher selten vor, und wenn, dann ist ihre Monopolstellung nur von begrenzter Dauer.

Dennoch kommt es immer wieder dazu, dass es für ein bestimmtes Beschaffungsobjekt nur einen Lieferanten gibt. Meist sind die betroffenen Unternehmen nicht unschuldig an dieser Situation. Entweder wurde einseitig auf ein spezielles Produktionsverfahren gesetzt, oder die Firma hat sich voreilig auf einen bestimmten Lieferanten festgelegt. Der Einkauf mag auch versäumt haben, sich rechtzeitig nach Alternativlieferanten umzusehen – alles Indizien für eine fehlende Beschaffungsstrategie.

Konfrontation
ist sinnlos

Ist das Kind erst in den Brunnen gefallen, muss der Einkauf sein Bestes tun, um die Nachteile für das Unternehmen so gering wie möglich zu halten. Verhandlungen mit Monopolisten sind schwierig, aber die Lage ist nicht

so aussichtslos, wie es scheint. Allerdings liegt es in der Natur der Sache, dass der Einkauf aus einer defensiven Position heraus verhandelt; gegenüber einem Monopolisten eine Strategie der Konfrontation zu verfolgen, verbietet sich von selbst.

Ein möglicher Hebel liegt darin, dem Monopolisten die Vorteile einer längerfristigen Zusammenarbeit schmackhaft zu machen. Denn auch für ihn zahlt sich Kooperation langfristig aus. Hierbei ist es hilfreich zu wissen, wie stark die Marktmacht des Monopolisten wirklich ist: Wie hat sich sein Umsatz in den vergangenen drei bis fünf Jahren entwickelt? Diversifiziert er sein Produktportfolio, um einen Rückgang in seinem Kerngeschäft zu kompensieren? Denken Sie daran: Monopole sind nie von Dauer.

Langfristige Alternativen
prüfen

Verhandlungen sollten grundsätzlich gut vorbereitet werden. Unerlässlich ist eine sorgfältige Vorbereitung bei Verhandlungen mit Monopolisten. Dazu sollte ein Team gebildet werden, dem neben dem Einkauf auch der jeweilige Bedarfsträger, die Qualitätssicherung und das Controlling sowie bei Bedarf auch andere Abteilungen angehören. Aufgabe dieses Teams ist es,

- ▶ mittel- und langfristige Alternativen zu entwickeln,
- ▶ die Alternativen zu bewerten (Fachabteilung),
- ▶ sie auf ihre Kosten hin zu prüfen (Controlling),
- ▶ langfristige Auswirkungen eines Wechsels auf ein anderes Produkt aufzuzeigen sowie
- ▶ eine Vorlage für Vorstand/Geschäftsleitung zu erarbeiten.

Im Team sollte auch die Verhandlungsstrategie besprochen werden. Wichtig ist es, sich verschiede-

ne Optionen offen zu halten, um flexibel reagieren zu können. Bei einer solchen schwierigen Verhandlung wie die mit einem Monopolisten sollten Sie auch die Rollen vorab verteilen: Welchen Part übernimmt der Einkauf, welchen die Technik usw. Sinnvoll ist es zudem, Krisen, zu denen es während der Verhandlung kommen könnte, vorwegzunehmen; dafür sind Rollenspiele gut geeignet.

Nach der Verhandlung sollten langfristige Alternativen geprüft werden:

- ▶ Kann zu einem anderen Lieferanten gewechselt werden, und wenn ja, in welchem Zeitraum?
- ▶ Ist es sinnvoll, eigenes Know-how aufzubauen, um sich vom Lieferanten unabhängig zu machen?

Lesen Sie dazu auch den Gastbeitrag auf den Seiten 6 und 7.

Leser-Service

Tipps für professionelles Verhandeln finden Sie auf Seite 8. Diese Checkliste können Sie sich auch im Internet unter www.vwd-einkaeufer.de („PDF-Download“) herunterladen.

aus dem inhalt

Märkte und Preise:

Erzeugerpreise	2
Kupfer-Marktbericht	3
Eisenerzproduzenten setzen hohe Preissteigerungen durch	4-5

Schwerpunkt:

Wie Sie erfolgreich mit Monopolisten verhandeln	6-8
---	-----

Management und Trends:

RFID in der Automobilindustrie	9
--------------------------------	---

Methoden und Arbeitshilfen:

Risikomanagement im Einkauf – der Aufwand lohnt sich	10
Einkaufs-Suchmaschine von WLW	11

Veranstaltungshinweise:

Konferenzen und Seminare	12
--------------------------	----