TOP DEAL CLUB MAGAZIN

HEIKO van ECKERT

JUNI 10, 2019 VOL. 03

TOP DEAL CLUB MAGAZIN

Zwischen Macht und Ohnmacht: Verhandeln im laufenden Projekt

IN DIESER AUSGABE

Editorial: Herzlich willkommen auf am Verhandlungstisch

Wenn die Schieflage plötzlich gerade wird ...

Auf Augenhöhe verhandeln

Eskalation oder Einigung?

Verhandeln für Projektleiter und Projektmanager

Herzlich willkommen am Verhandlungstisch!

VON HEIKO VAN ECKERT

Obwohl - den Verhandlungstisch haben Sie ja schon längst erfolgreich verlassen. Sie haben einen wichtigen Kundenauftrag an Land gezogen und beginnen nun mit dem Projekt, der Produktion oder der Lieferung Ihrer Dienstleistung. Sie entwickeln z.B. eine Software, liefern Personal, fertigen eine Maschine oder Anlage und setzen dabei eins zu eins die detaillierten Vorgaben aus der Ausschreibung oder andere Vorgaben Ihres Kunden um.

Im Laufe dieses Projekts stellen Sie aber fest, dass eine Kleinigkeit so nicht ganz stimmen kann. Das weitere Projekt stockt, denn so kann es nicht implementiert, gebaut oder geliefert werden.
Was tun?

Sie und Ihr Team machen sich daran, den Fehler zu klären, damit das Projekt weitergehen kann. Soweit, so gut. Doch einen Haken hat die Sache: Wer kommt jetzt für den Mehraufwand und die zusätzlichen Kosten auf?

Und hier kommt jetzt der Verhandlungstisch wieder ins Spiel - und zwar im Rahmen von Nachtragsverhandlungen im laufenden Projekt. Denn der Kunde behauptet erst einmal frech: „Das war doch klar, dafür müssen Sie aufkommen. Sie sind doch die Experten, deshalb habe ich den Auftrag an Sie vergeben!“

Und da Sie die Beziehung im Projekt schützen und auch mögliche Folgeaufträge nicht gefährden wollen, knicken Sie ein. „Na gut, dann machen wir das halt schnell, ist ja nichts Großes.“ Dazu kommt, dass Sie als Dienstleister ja auch eine gewisse Qualitätsehre haben, die sie verteidigen wollen: Es soll schließlich alles perfekt funktionieren am Ende!

Doch so einfach lasse ich Sie heute nicht raus aus dieser Nummer, denn mit solchen Zugeständnissen verschenken Sie Ihre wertvollen Ressourcen und bares Geld. Und, Sie machen die Tür so weit auf, dass der Kunde auch in Zukunft auf Ihre Kulanz setzen wird.

Wenn Sie sich dessen nicht bewusst sind, tappen Sie immer wieder in diese Nachtragsverhandlungs-Falle.
Und noch eins obendrauf: Ich habe schon erlebt, dass z.B. in großen IT-Ausschreibungen die Ausschreibungstexte extra unscharf formuliert waren, um solche Diskussionen von vornherein einseitig zu verzerren. Ganz zum Nachteil des ausführenden Lieferanten selbstverständlich.

> *Lassen Sie uns deshalb die verschiedenen Nachtragsverhandlungsszenarien durchspielen und Ihr Verhandlungsgeschick im Change Request Management optimieren - ich freue mich darauf!*

Ihr Heiko van Eckert

WENN DIE SCHIEFLAGE PLÖTZLICH GERADE WIRD ...

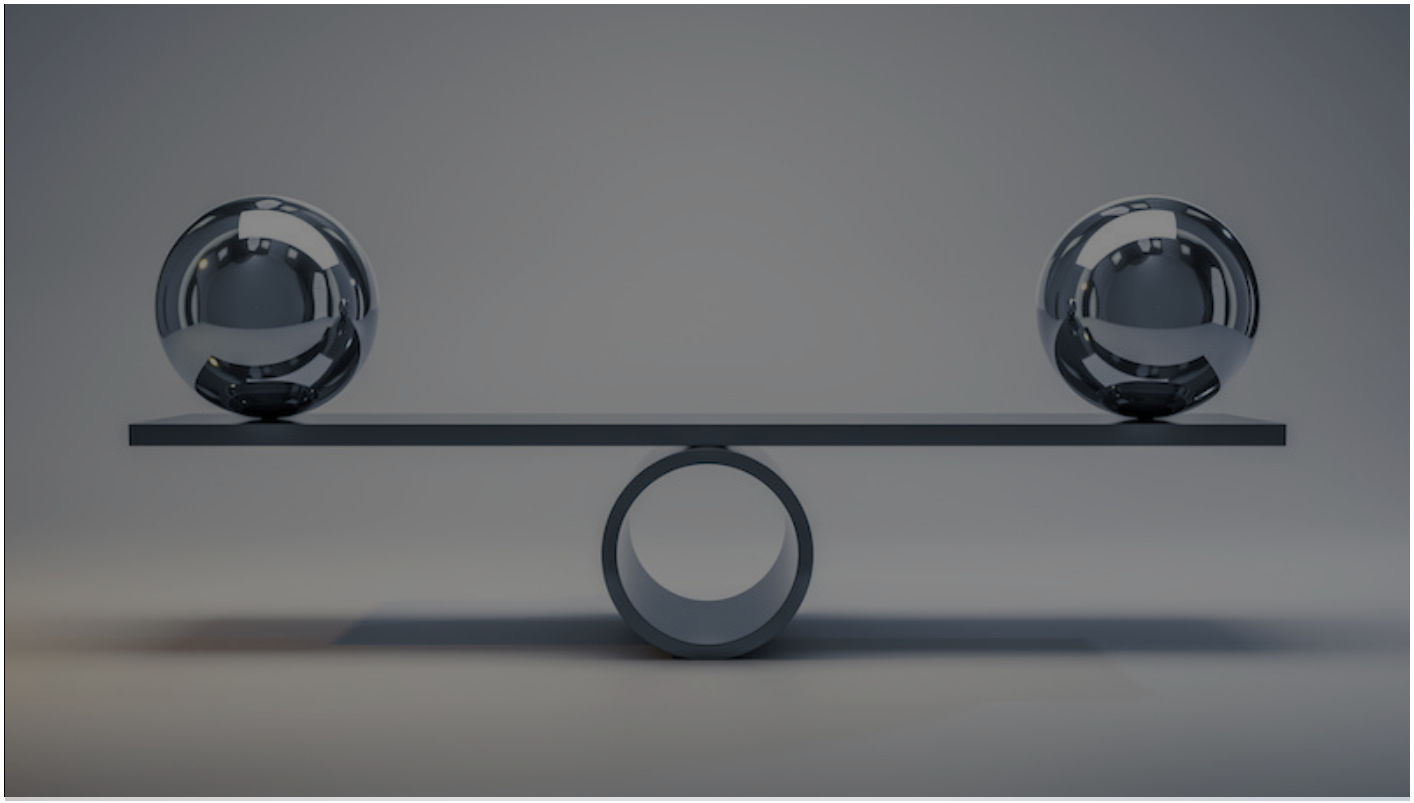
HEIKO van ECKERT

Wenn die Schieflage plötzlich gerade wird ...

VON HEIKO VAN ECKERT

> *Nur wer die Machtverteilung im laufenden Projekt versteht, kann das Beste für sich herausholen.*

Man spielt nicht seine Karten, sondern stets seine Gegner!



Lassen Sie uns zunächst nochmal an den Anfang zurückgehen - zu den Verhandlungen vor der Auftragsvergabe. In der Vergabeverhandlung haben Sie normalerweise eine Asymmetrie. Das heißt, der Einkäufer hat die Auswahl unter vielen möglichen Dienstleistern. Der Kunde kann aus den Vollen schöpfen, trifft die Entscheidung und hat die Macht. Somit diktiert er die Bedingungen.

Diese Asymmetrie in den Verhandlungen ist für die Vertriebler direkt spürbar. Sie legen sich ins Zeug, möchten eine gute Beziehung zum Kunden aufbauen oder beibehalten. Darauf sind sie getrimmt durch ihre Verkäufer-DNA. Und diese Haltung prägt das Verhältnis von Vertrieb und Einkauf nachhaltig - und gibt den Einkäufern eine Machtposition, von der sie nicht so leicht ablassen. Ja, die sie sogar noch mit diversen Tricks und Kniffen verstärken:

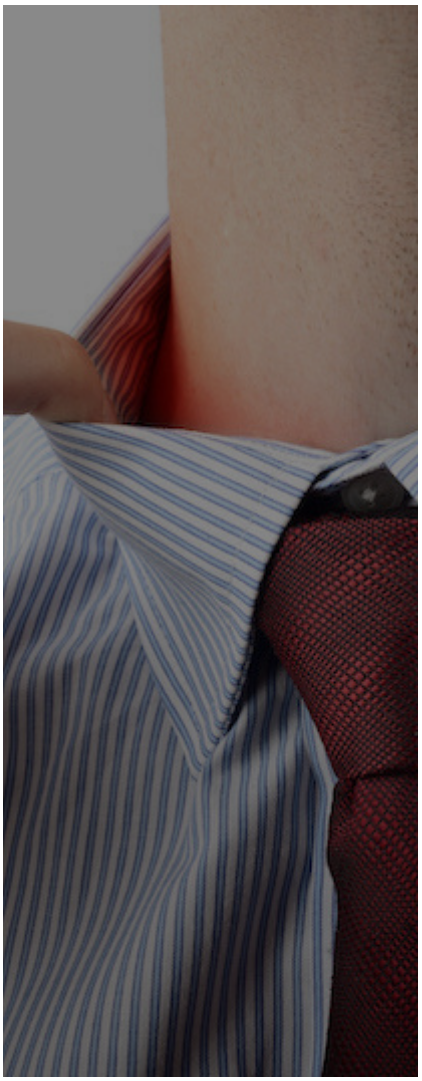
> Ein gewiefter Einkäufer nutzt das Setting, um die Asymmetrie zu verstärken. Dem Vertriebler wird ein ungünstiger Platz am Verhandlungstisch zugewiesen: zum Beispiel in der prallen Sonne, die ihn blendet. Selbstverständlich werden die vorhandenen Jalousien nicht zu seinem Schutz heruntergezogen.

> Auf allen Plätzen stehen Getränke, nur der Vertriebler bekommt nichts angeboten.

> Das Totschlagargument Nummer eins: „zu teuer“ oder „Ihre Wettbewerber sind deutlich billiger“. Das ist eine sehr bequeme Geschichte für den Einkauf: Der muss nur „zu teuer“ murmeln und alle Vertriebler rutschen mehrere Zentimeter tiefer in ihr Meetingstühle.

> Der Faktor Zeit: Ihr potenzieller Auftraggeber lässt Sie während der Auftragsvergabe im ungewissen hängen, um von Ihnen weitere Zugeständnisse zu erhalten.

> usw.



Das alles führt dazu, dass bei Ihnen ein Ohnmachtsgefühl gegenüber dem Kunden entsteht. Und das vergeht nicht so schnell, schließlich wollen Sie auch morgen noch in der Beziehung mit ihrem Kunden bleiben. Das ist ja auch vollkommen logisch ...

Fast alle Firmen, die ich kenne, leben überwiegend von der Gunst ihrer bestehenden Kunden. Das macht Lieferanten abhängig, gibt dem Einkäufer ein Drohpotenzial und zementiert die Asymmetrie. Und es höhlt das vertriebliche Selbstvertrauen Tröpfchen für Tröpfchen immer mehr aus.

Liebe Vertriebler, Sie müssen davon ausgehen: Der Einkauf kennt seine Möglichkeiten und setzt sie gezielt ein. Soweit, so schlecht. Das hört sich nach einer kompletten Sackgasse für Ihr gemeinsames Projekt an, ist es aber nicht.

Warum?

Das Blatt wendet sich

Wenn die Verhandlungen beendet sind, wendet sich das Blatt. Sobald das Projekt umgesetzt wird, verschieben sich nämlich die Machtverhältnisse: Und zwar meist zu Gunsten des Dienstleisters. Das geschieht allerdings so fließend und unmerklich, dass die meisten Lieferanten es gar nicht registrieren. Und sich so eine wichtige Chance entgehen lassen, um endlich auf Augenhöhe mit dem Einkäufer zu agieren.

Das Schöne: Je länger das Projekt dauert, umso mehr kippt die Waage in Richtung des Dienstleisters. Also in Ihre Richtung. Das möchte ich Ihnen gerne an einem zugegebenermaßen etwas absurden, aber dennoch sehr passenden Beispiel verdeutlichen:

> Stellen Sie sich vor, Sie bestellen ein Auto bei Mercedes. Endlich ist es soweit und Ihr Traumauto wird geliefert - da steht er nun nigelnagelneu und funkelnd vor Ihrer Haustür - aber ohne Räder. „Die hätten Sie halt mitbestellen sollen, die standen schließlich nicht explizit auf Ihrer Bestellung“ ist die lapidare Antwort des Herstellers auf Ihre Beschwerde. Ich kann mir vorstellen, dass Ihr Gesichtsausdruck Bände sprechen würde. Was ist das denn für eine Frechheit? Was mache ich denn jetzt?

Gutes Rad ist teuer

Aber sind wir mal ehrlich: Wenn der Mercedes nun schon einmal bezahlt ist und vor Ihrer Tür steht, dann werden Sie ihn aller Wahrscheinlichkeit nach trotzdem nehmen und die Reifen einfach nachbestellen. Natürlich werden Sie versuchen, die Kosten abzuwälzen, aber Sie werden sicher nicht den Mercedes ohne Reifen in die Garage stellen, noch einmal den ganzen Aufwand auf sich nehmen und von vorne anfangen und womöglich sogar aus lauter Frust einen BMW bestellen.

Ihren nächsten Mercedes werden Sie vielleicht bei einem anderen Autohaus bestellen, aber auch das steht in den Sternen, denn es ist noch lange hin bis zur nächsten Bestellung.

Und genauso wie in diesem Beispiel verhält es sich auch im laufenden Projekt. Währenddessen den Zulieferer zu wechseln, kostet den Kunden mehr als den Dienstleister. Wenn Sie der Kunde wären, würden Sie auch nicht wegen 50.000 Euro einen neuen Dienstleister suchen, wenn es insgesamt um ein 3-Millionen-Projekt geht.

Und das ist Ihre Chance! Wenn im laufenden Projekt ein Problem auftritt, müssen Sie also nicht alle Kosten aus Kulanzgründen auf sich nehmen. Sie können an den Verhandlungstisch zurückkehren - und zwar in gestärkter Position. Wenn - ja wenn Sie erkannt haben, dass Sie nun auf Augenhöhe agieren können. Und dass sich die Rollenverhältnisse gewandelt haben. Wie Ihre neue Rolle am Verhandlungstisch aussehen kann, erkläre ich Ihnen im Folgenden.

AUF AUGENHÖHE VERHANDELN

HEIKO van ECKERT

Auf Augenhöhe verhandeln

VON HEIKO VAN ECKERT

Eine asymmetrische Verhandlung kann zu einem ungleichen Spiel werden: Jeder versucht mit viel Taktik und Druck, seine Position durchzusetzen bzw. zu verteidigen. Und letztlich hat der Einkauf die besseren Chancen, einen Gewinn für sich herauszuholen.

In der Projektsituation haben Sie jedoch als Dienstleister aufgrund der symmetrischen Situation die perfekte Möglichkeit, auf Win-win zu spielen. Weil beide Parteien ein echtes Interesse daran haben, sich zu einigen. Die Umstände sind also schon einmal günstig.

Um in der Nachtragsverhandlung aber tatsächlich zu den Gewinnern zu gehören, müssen Sie sich neu aufstellen. Ja, die Karten werden neu gemischt - und Sie können das Spiel zu Ihren Gunsten beeinflussen. Wenn Sie richtig mit der Macht umgehen, die Ihnen jetzt zur Verfügung steht. Und das ist gar nicht so einfach ...

Die Macht erkennen und nutzen

Ein IT-Kunde von mir hatte einen laufenden Vertrag mit einem Automobilhersteller. Der wollte seine Lieferanten konsolidieren und kündigte im laufenden Betrieb seinen Vertrag. Eigentlich eine Steilvorlage für den Dienstleister, meinen Kunden. Doch der meinte einfach: „Schade, dann ist der Umsatz halt weg."

Dieses lapidare Verhalten konnte ich nicht so recht fassen, standen doch hier hohe Geldsummen auf dem Spiel, die das Unternehmen durch den Ausfall verlieren würde. Das regte mich auf. „Spinnt ihr? Ihr könnt doch jetzt eine Entschädigungszahlung verlangen, wenn die einen laufenden Vertrag kündigen!"

An ihrer Reaktion merkte ich sofort, dass sie sich ihrer Möglichkeiten gar nicht bewusst und auch nicht sicher waren: „Ja, echt, meinst du wirklich? Können wir?"

Alles bestens - wirklich?

Dann haben wir uns zusammen hingesetzt und das mal ausgerechnet - mit einem fulminanten Ergebnis: 500.000 Euro entgangener Gewinn wäre echt angemessen gewesen. Aber meine Kunden „wollten mal nicht so unverschämt sein" und beschlossen: Wir versuchen es mal mit 100.000 Euro.

Der Kunde hat ihre Forderung natürlich ohne mit der Wimper zu zucken bezahlt. Wahrscheinlich hat er sich dabei noch totgelacht, weil er - so vermute ich - mit einer viel höheren Forderung gerechnet und dann entsprechend auch mehr gezahlt hätten. Hätte mein Kunde eine Summe von 1,5 Millionen in den Raum geworfen, dann wären sie vielleicht bereit gewesen, 500.000 zu bezahlen.

Sie hätten leicht Druck ausüben können, nach dem Motto: „ Hey, wir haben einen Vertrag, den ihr außerordentlich gekündigt habt. Wenn ihr uns nicht angemessen entschädigt, dann können wir eurem Dienstleister das Leben richtig schwer machen. Denn es ist nirgendwo festgelegt, dass wir in dieser Situation die Transition noch sauber unterstützen müssen. Wir machen das gerne, wenn wir angemessen entschädigt werden."

Das wäre zugegebenermaßen eine sehr deutliche Reaktion, aber durchaus möglich und auch legitim. Aber die wenigsten agieren so, im Gegenteil. Sie verhalten sich, als würden sie sich immer noch in der schwächeren Position befinden. Sie sind es als Dienstleister - wie bereits gehört - häufig nicht gewohnt, mit dieser Macht umzugehen.
Und das hat einen triftigen Grund.

In der besten Besetzung nachverhandeln

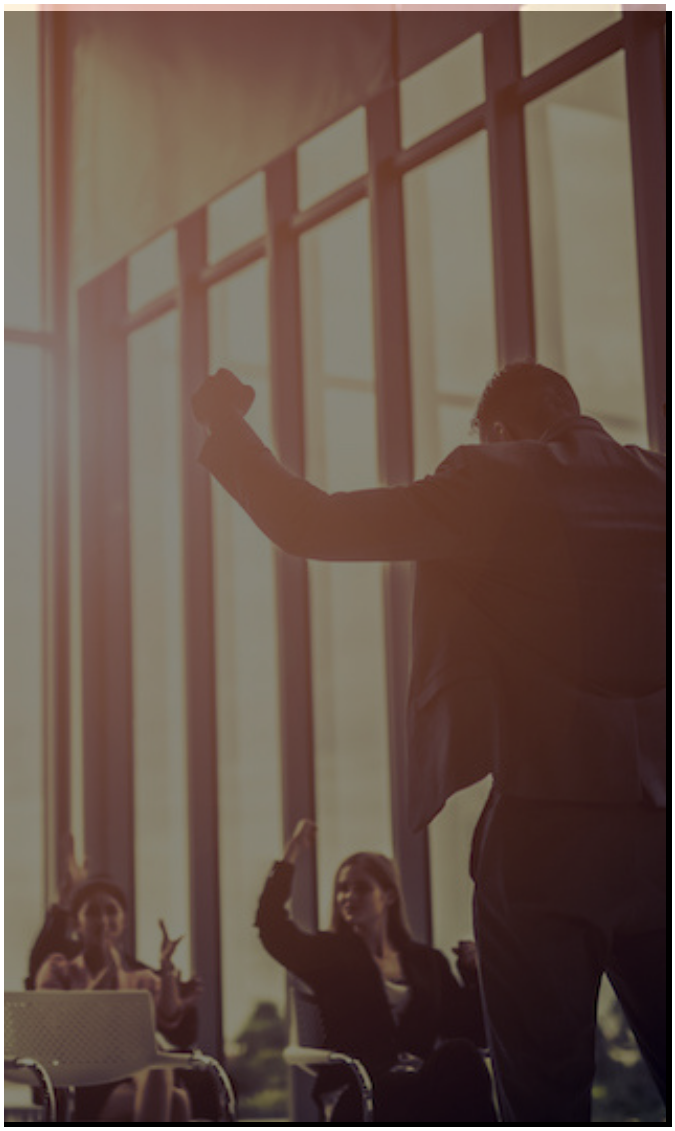
Viele dieser Verhandlungen werden vom fachlichen Leiter des jeweiligen Projekts geführt. Der hat aber natürlich zum einen eine hohe Qualitätsehre und zum anderen eine hohe Beziehungsorientierung zu seinem Gegenüber, da die beiden meist das ganze Projekt miteinander arbeiten müssen. Der Projektleiter würde beides nicht wegen 50.000 Euro gefährden. Klar ...

Aha! Somit ist er auch nicht der richtige Mann für harte Verhandlungen.
Natürlich sind Menschen wie er mit einer starken Beziehungsorientierung im Projekt Gold wert, aber Sie brauchen auch einen anderen, parteiischen Partner, der außerhalb des Projekts steht.

Idealerweise bekommen Sie einen Projektmanager als Sidekick, der den kommerziellen Aspekt im Auge hat. Der sagt: „Lieber Kunde, im Auftrag ist zwar die Sprache von einem Ersatzreifen, aber nicht von den vier anderen. Wenn Sie die wollen, dann müssen Sie sie bezahlen." Ein Projektleiter oder Vertriebler könnte einwenden: „Der Kunde nimmt bestimmt im Jahr 50 Autos ab, also muss ich ihm doch die Reifen dazugeben, um ihn zu behalten und an unser Unternehmen zu binden." Also: Geld zahlen für die Beziehungspflege? Und bei allen 50 Autos die Reifen verschenken?

No way! Für den Projektmanager steht nicht die Beziehung, nicht die 100 prozentige Qualität, sondern die kommerzielle Verantwortung für das Projekt im Fokus. Er bildet somit einen Gegenpol zum Projektleiter.

Die Trennung dieser beiden Rollen ist für jede Nachtragsverhandlung - während eines laufenden Projekts oder Auftrags - von hoher Bedeutung. Sie ist, neben einigen anderen besonderen Faktoren, eine wichtige Grundvoraussetzung für den Erfolg.



Win-win-Verhandlungen

Projektverhandlungen sind ein klassisches Geben und Nehmen. Es geht vor allem auch immer um das eigene Interesse und das Ihres Gegenübers, das dahinter liegt. In der Projektsituation haben Sie bestenfalls eine gute Vertrauensbasis, auf der Sie in der Verhandlung aufbauen können, um offen über Interessen zu sprechen und so leichter zum Interessensausgleich zu kommen.

In dieser symmetrischen Situation haben Sie die perfekte Möglichkeit, auf Win-Win zu spielen, da beide Seiten ein echtes Interesse daran haben, sich zu einigen - beide wollen ein gutes Ergebnis.

Achtung: Gerade im Projektkontext ist die Gefahr groß, dass Sie in Verhandlungen adhoc unvorbereitet hineinstolpern. In diesem Fall ist es wichtig, dass Sie nicht vorschnell Zugeständnisse machen, spielen Sie immer auf Zeit: „Das muss ich erst prüfen ... Danach reden wir weiter." Erst vorbereiten, dann verhandeln, das gilt besonders hier. Und nicht nur für Projektleiter und Projektmanager, sondern insbesondere auch für alle anderen Projektmitarbeiter. Keiner verhandelt ohne Vorbereitung und interne Abstimmung.

Erfolgsfaktoren für Ihre Nachtragsverhandlung

Ich empfehle Ihnen, die folgenden drei Prinzipien während Ihrer Verhandlungen zu nutzen. Besonders in Win-Win-Settings sind dies die Top-Empfehlungen, so können Sie die Trümpfe auf Ihrer Hand auch ausspielen.

1) Interessen und Treiber

Bei Nachtragsverhandlungen kommt es auf Interessen und Treiber an. Sie stechen immer Positionen und auch Preise. Insbesondere im Projektkontext lässt sich auf der guten Beziehung aufbauen und möglichst offen über die dahinterliegenden Interessen jeder Partei sprechen. Ein Ausgleich von Interessen ist so viel leichter möglich, als in einer asymmetrischen Verhandlung, in der keiner seine wahren Interessen preisgibt.

2) Optionen bündeln

Häufig ist es bei Nachtragsverhandlungen möglich, zwei, drei Themen zusammenzufassen. Durch das Bündeln mehrerer Optionen ist ein Interessensausgleich leichter möglich, als wenn sie eine Position (z.B. den Preis oder nur den Aufwand) isoliert verhandeln müssen. Je größer der Kuchen, desto leichter lässt er sich teilen.

3) Geben und Nehmen

Gerade in Verhandlungen während eines laufenden Projekts ist es wichtig, Geben und Nehmen „fair" auszugleichen. Symmetrische Verhandlungen sollten also auch zu einem symmetrischen Ergebnis führen. Genießen Sie Ihre Machtposition auf Augenhöhe und sorgen Sie für einen fairen Ausgleich für Sie, Ihr Projekt und Ihre Marge.

Wenn Sie diese drei Prinzipien berücksichtigen, dann steht einem einvernehmlichen Deal auf Augenhöhe nichts mehr im Weg. Es sei denn, die Situation eskaliert und einer der Verhandlungspartner wird zum Dealbreaker.

ESKALATION ODER EINIGUNG?

HEIKO van ECKERT

Eskalation oder Einigung?

VON HEIKO VAN ECKERT

In vielen Projektverträgen gibt es eine Art Einigungszwang und eine festgelegte „geregelte“ Eskalation. Wenn zwei Verhandlungspartner sich nicht einigen können, dann fällt z.B. ein Gremium aus den Verantwortlichen beider Parteien die Entscheidung - die dann für alle verbindlich ist. Das ist ein probates Vorgehen, um „die Kuh schnell vom Eis zu holen“ und den Prozess nicht unnötig zu blockieren. Schön und gut, aber es geht auch anders ...

Unter anderem in der Baubranche ist das Thema Nachtragsverhandlungen inzwischen ein wichtiger Teil des Geschäftsmodells. Sie „kaufen“ sich als Baufirma zu einem nicht oder nur mit Mühe kostendeckenden Preis - zum Beispiel ein Hochhausprojekt - und nur, wenn Sie ein professionelle Nachtragsmanagement haben, verdienen Sie mit diesem Bau Geld. Das ist Teil des Deals und inzwischen ein durchaus übliches Vorgehen, nicht nur in der Baubranche.

Wenn die Kunden sich im Nachhinein dazu entschließen, noch etwas umzuplanen, dann kostet das jetzt natürlich sehr viel mehr extra, als wenn sie das vor der Vergabe dieser Planung beauftragt hätten. Aber da sie das Projekt nicht blockieren wollen und der Bau weiter gehen muss, wird bezahlt.

Strategisch eskalieren

Manchmal können und manchmal sollten Sie eine Eskalation aber gar nicht vermeiden. Ich weiß, in vielen Projektkreisen gilt Eskalieren als Zeichen von Schwäche. Aber ich empfehle Ihnen, es durchaus auch als strategisches Instrument zu sehen, um Gegendruck aufzubauen.

Natürlich nicht wegen Kleinigkeiten, das ist ja klar, aber dort wo es sich (strategisch) lohnt. Und wenn Sie als Projektleiter sich selbst scheuen, in die Konfrontation zu gehen und schlimmstenfalls zu eskalieren, dann rate ich Ihnen, in diesem Fall zum Beispiel den Projektmanager als Bad Guy mitzunehmen. So können Sie trotz des Konflikts, die Beziehung zwischen den Projektleitern im Projekt schützen, damit die beiden weiter vertrauensvoll miteinander weiterarbeiten können.

In der ersten Eskalationsstufe können Sie dann dem Projektmanager den Auftrag geben, für Sie etwas durchzusetzen, Sie delegieren. Nur im Fall der Nichteinigung auf dieser Ebene, eskalieren Sie dann in der zweiten Stufe auf die nächsthöhere Ebene. So zeigen Sie, dass Sie nicht bereit sind, immer nur nachzugeben. Ich empfehle oft, gerade zu Beginn eines längeren Projekts die Eskalation zu nutzen. Geben und Nehmen muss ausgeglichen sein, von Anfang an.

> Versuchen Sie, auch in zähen Verhandlungen rational zu bleiben. Im Projektkontext ist das zwar nicht immer einfach, aber immens wichtig. Für die weitere Beziehung und die Fortführung des Projekts. Wie sagt ein indianisches Sprichwort so schön: Worte sind wie Federn, einmal losgelassen sind sie bei Wind nur schwer wieder einzufangen.

Sie sehen: In einem laufenden Projekt großzügig auf Ihre neugewonnene Macht zu verzichten, wäre nicht nur vollkommen kontraproduktiv, es würde Sie auch um eine ganze Stange Geld bringen. Nutzen Sie also die symmetrische Ausgangssituation zu Ihren Gunsten, verteilen Sie die Rollen in den Nachtragsverhandlungen zielführend und eskalieren Sie, wenn es sein muss, statt immerzu klein beizugeben.

Dann steht Ihrem Erfolg - auch im laufenden Projekt - nichts mehr im Wege.

Ich wünsche Ihnen alles Gute dabei!

VERHANDELN FÜR PROJEKTLEITER UND PROJEKTMANAGER

HEIKO van ECKERT

Verhandeln für Projektleiter und Projektmanager

VON HEIKO VAN ECKERT

Heute gibt es selten etwas geschenkt. Warum werden dann neue Kundenwünsche in Projekten oft einfach so inkludiert?

Wenn Sie Ihr Verhandlungsgeschick im Projektkontext optimieren wollen, empfehle ich Ihnen mein Training „Verhandeln für Projektleiter und Projektmanager“. Damit optimieren Sie Ihr „Cash in“ im Projekt und sorgen künftig dafür, dass Sie Ergänzungen zum bestehenden Auftrag besser vergütet bekommen - gerade auch in einem Projekt mit Festpreis.

Insbesondere auch bei Projekten im agilen Umfeld kommt es ständig zu Verhandlungen mit dem Kunden über T-Shirt-Größen, Storypoints oder Ähnlichem. Dieses Training macht Sie fit, Nachtragsverhandlungen auf Augenhöhe zu führen.

Sie erhalten:

- ein zweitägiges Verhandlungstraining in kleinen Gruppen
- speziell auf die Bedürfnisse der Projektleiter und -manager zugeschnitten
- mit ihren individuellen Praxisfällen sowie allgemeinen Kniffen für die Verhandlung
- für mehr und vor allem profitablere Projekte

Sie haben es als Projektverantwortlicher in der Hand: Drehen Sie den Spieß um und nutzen Sie die gute Beziehung zu Ihren Kunden und Ihre machtvolle Stellung für ein besseres Ergebnis.

Mehr Informationen finden Sie unter: https://www.heikovaneckert.de/verhandeln-fuer-projektmanager/

Ihr Heiko van Eckert

JUNI 10, 2019 VOL. 03

TOP DEAL CLUB MAGAZIN

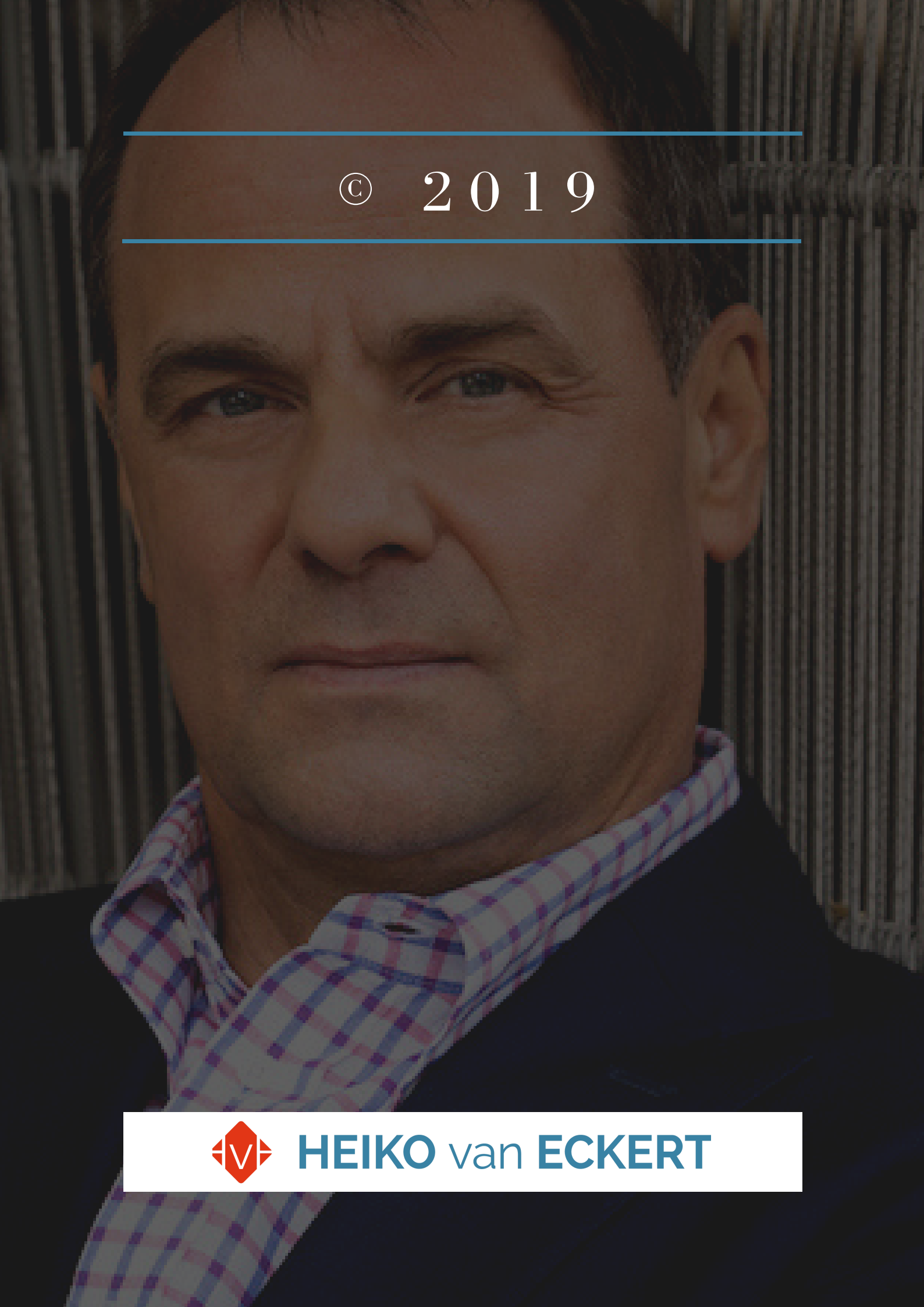
Zwischen Macht und Ohnmacht: Verhandeln im laufenden Projekt

Impressum

Heiko van Eckert
Marienburger Straße 38 DE-81929 München
mail@heikovaneckert.de
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß §27 a Umsatzsteuergesetz: DE270418193

V.i.S.d. § 55 RStV: Urheberrecht:

Die durch den Anbieter erstellten und eingestellten Inhalte und Werke auf diesen Seiten unterliegen dem Urheberrecht. Beiträge und Werke Dritter sind als solche gekennzeichnet. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung, soweit gesetzlich nicht zulässig, bedürfen der Zustimmung des Autors.
Fotos: Andre Bakker, Adobe
Gestaltung: Gorus.de


© 2019
HEIKO van ECKERT