

## Wie Zulieferer die Forderungen nach Kostenoffenlegung abwehren

# Die Hosen oben lassen!

Mit der Forderung nach Kostenoffenlegung setzen Einkäufer Lieferanten mächtig unter Druck. Wer Einblick in seine Kosten gewährt, erzielt niedrige Preise und weniger Marge. Eine ausgefeilte Verhandlungsstrategie hilft. Das zeigt das aktuelle Preis-Monitoring von Schuppar Consulting.

### **Abstract:**

- Immer mehr Unternehmen fordern von Lieferanten die Offenlegung aller Kosten.
- Das Vorgehen ist kaufmännisch wie rechtlich bedenklich und kostet Marge.
- Die Forderung kommt aus der Automobilindustrie und setzt sich in anderen Branchen durch.
- Die Abwehr lohnt.
- Die richtige Verhandlungsstrategie bringt durchschnittlich 2,3 Prozentpunkte mehr Marge und einen Gewinnzuwachs von 33 Prozent.\*

\* Ergebnisse des Preis-Monitorings von Schuppar Consulting 2005-2015. Datenbasis sind die Projektergebnisse in diesem Zeitraum. Umsatzgewichtet erzielen die Unternehmen eine jährliche Preiserhöhung von 5,0 Prozent und übertreffen die produkt- und marktspezifische Inflationsrate um 2,3 Prozentpunkte.

**O**ffene Kalkulation – ein probates Mittel, Lieferanten klar zu machen, dass ihre Marge zu hoch ist. „Ersparen Sie uns die Diskussion, wie die von Ihnen erwirtschafteten Vorteile verteilt werden. Wir brauchen sie ganz.“ Solche und andere Dreistigkeiten bekommen Zulieferer zu hören, sobald sie ihre Kosten offenlegen und mit Automobilherstellern über Preise verhandeln. Klar ist: Die Marge soll zum OEM.

Wer das Spiel um Kostentransparenz nicht mitspielt, dem droht Rauswurf noch vor Verhandlungsbeginn. „Ohne Kostenoffenlegung werden wir Sie nicht berücksichtigen“, heißt es dann lapidar. Die gängigen Einkäufer-Vorgaben: Eine Gewinnmarge größer fünf bis sechs Prozent wird kaum akzeptiert. Dafür verteilt man Excel-Sheets, in die Lieferanten ihre Kostenwerte nur noch eintragen müssen. Das Problem: Die Forderung nach dem sogenannten Cost-Break-Down, etabliert durch die Automobilindustrie, trifft mittlerweile immer mehr Lieferanten aller Branchen.

### **Innovation braucht Marge**

„Wer seine Kosten offenlegt, hat für innovative Produkte kaum eine Chance auf auskömmliche Deckungsbeiträge“, warnt Dr. Björn Schuppar von Schuppar Consulting, Düsseldorf. Das Unternehmen hat sich auf die Durchsetzung höherer Preise im Verhandlungsmarathon mit geschulten Industrieekäufern spezialisiert.

Dass sich Zulieferer gegen diese Forderungen wehren können, zeigen die Ergebnisse eines permanenten Monitorings, das Schuppar Consulting seit 2005 betreibt. Dr. Björn Schuppar: „Wer richtig verhandelt und einen Cost-Break-Down zumindest teilweise abwehrt, erzielt deutlich höhere Preise und im Schnitt 2,3 Prozentpunkte mehr Gewinnmarge.“

## **Einkäufer wollen völlige Transparenz**

Dabei wollen Einkäufer am liebsten die komplette Kalkulation ihrer Lieferanten sehen, einschließlich der Kosten aller Arbeitsschritte für angefragte Bauteile, Rechnungen der Vorlieferanten oder von Rohstoffen. Dr. Björn Schuppar beschreibt das gängige Vorgehen: „Ziel der einkaufenden Unternehmen ist die volle Transparenz der Kostenstruktur über das Bauteil. Für jede Positionen sucht sich der Einkauf dann die jeweils niedrigsten Werte der Konkurrenz heraus und setzt Zulieferer damit unter Druck.“ Die Abfrage gilt dem Einkauf zudem als Basis für die gesamte Projektdauer, also auch für Änderungskosten oder Mengenabweichungen. „So hält man die Marge des Lieferanten über den gesamten Bauteillebenszyklus klein“, erklärt Schuppar.

## **5 gute Gründe dagegen**

„Das muss niemand akzeptieren“, betont der Preis-Experte. Seine Empfehlung: ein aktives Preis- und Verhandlungsmanagement entlang der Projektphasen Akquise, Entwicklung und Produktion. Dass das funktioniert, zeigt auch das Panel zur Kostenoffenlegung unter Automobilzulieferern, das Schuppar seit 2013 regelmäßig durchführt.

Darin ermittelte Schuppar Consulting fünf schlagkräftige Argumente, mit denen Lieferanten die Forderung nach Offenlegung erfolgreich entkräften:

1. Die in den Kosten versteckten Wettbewerbsvorteile sind schützenswertes Firmen-Knowhow.
2. Die Weitergabe der Daten verstößt gegen eine Unternehmensrichtlinie (zum Beispiel einen Geschäftsleitungsbeschluss gegen die Kostenoffenlegung).
3. Die Kostenoffenlegung widerspricht der Firmenstrategie (die zum Beispiel lautet: Offenlegung erst nach Beauftragung).
4. Die Gefahr der Informationsweitergabe an Wettbewerber.
5. Rechtliche Bedenken.

So verstoße die Kostenoffenlegung zum Beispiel oft gegen einzelvertragliche Geheimhaltungsvereinbarungen mit Vorlieferanten oder gegen gesetzliche Geheimhaltungspflichten (§ 17 UWG). Die Offenlegung von Preisen könne auch zu kartellrechtswidrigen Konstellationen führen (§ 1 GWG). Oder Zulieferer schränkten sich in ihrer unternehmerischen Handlungsfreiheit ein, wenn sie Preise offenlegten und der Auftraggeber aufgrund seiner Marktmacht die Preisangabe von Vormaterial erzwingen könne (§ 19 GWB).

## **Dem Druck standhalten**

„Die Argumentation gegen die Kostenoffenlegung muss sorgfältig entwickelt und geschult werden“, rät Schuppar. Am besten anhand eines Argumentationsleitfadens, inklusive möglicher Kundeneinwände und wirksamer Reaktionen. Mit den wichtigsten Kunden sollte man zudem feste

Spielregeln für den Umgang mit innerbetrieblichen Informationen aushandeln. „Das erfolgt am besten unter Einbezug der auf Geschäftsführungsebene und nicht nur mit dem operativen Einkauf“, rät der Verhandlungsspezialist. Empfehlenswert sei es zu definieren, wie viele Informationen man in welcher Projektphase herausgeben möchte oder die Kostenoffenlegung grundsätzlich nur auszugsweise zu gewähren. „Von diesen Regeln darf man in Verhandlungen dann auch nicht abweichen“, mahnt Schuppar. Eine frühe Offenlegung der Kosten in der Akquisephase lehnt der Preis-Experte grundsätzlich ab. Außerdem sollten Unternehmen vor dem Verhandlungstermin auf jeden Fall ihren Ankerpreis, ihr Verhandlungsziel und ihre Schmerzgrenze festlegen.

### **„Wir sind zu teuer“ – der Irrglaube vieler**

Wichtig sei, dass sich die Einstellung zum Preis und zur Kostenoffenlegung grundsätzlich ändere. Schuppar: „In vielen Köpfen existiert eine hausgemachte Barriere gegen höhere Preise.“ Auch das bestätigt das Panel des Beratungsunternehmens im Automotive-Umfeld, bei der 80 Prozent der Automobilzulieferer sich selbst teurer einschätzen als den Wettbewerb. Björn Schuppar: „Es kann aber nicht 80 Prozent teure und 20 Prozent billige Anbieter geben. Würde sich alle korrekt einschätzen, müssten es 50 Prozent sein.“ Ein Grund mehr, die Hosen am Verhandlungstisch oben zu lassen und den eigenen Deckungsbeitrag wieder auskömmlich zu gestalten.

### **Beliebte Argumente von Einkäufern\***

*„Wenn Sie Ihre Kosten nicht offen legen, verbauen Sie sich die Chance auf eine langfristige Zusammenarbeit.“\**

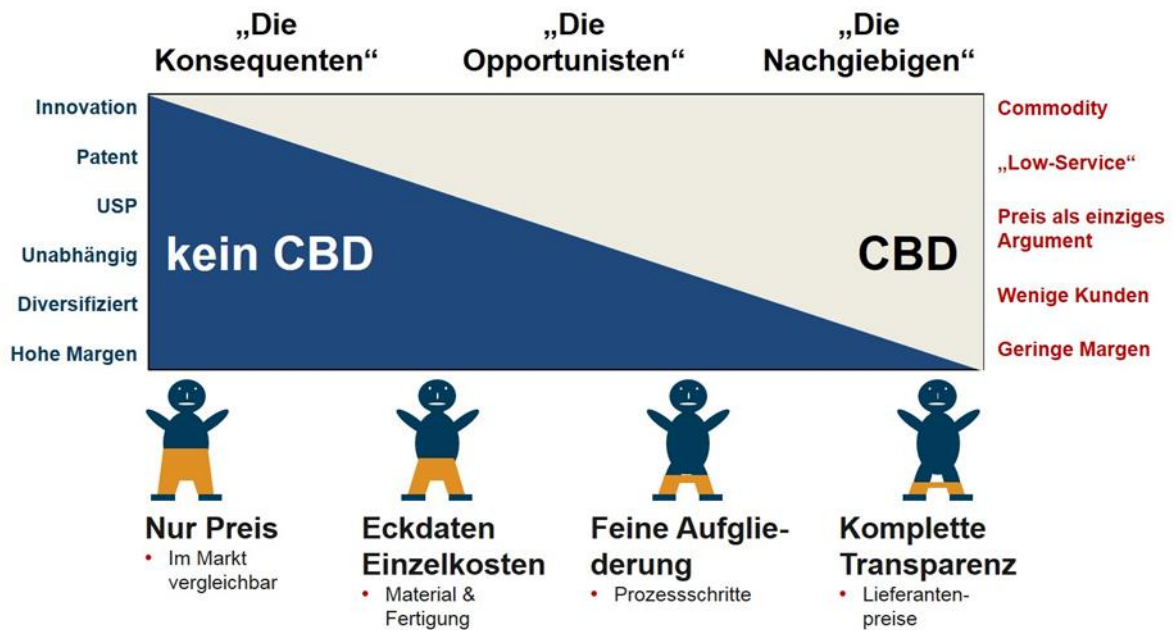
*„Ihre Wettbewerber legen ihre Kosten auch offen.“\**

*„Mit Hilfe der Kostentransparenz können wir gemeinsam Kostensenkungspotentiale aufdecken. Davon profitieren wir beide.“\**

*\*Quelle: Schuppar Consulting Automotive Panel 2013/2015*

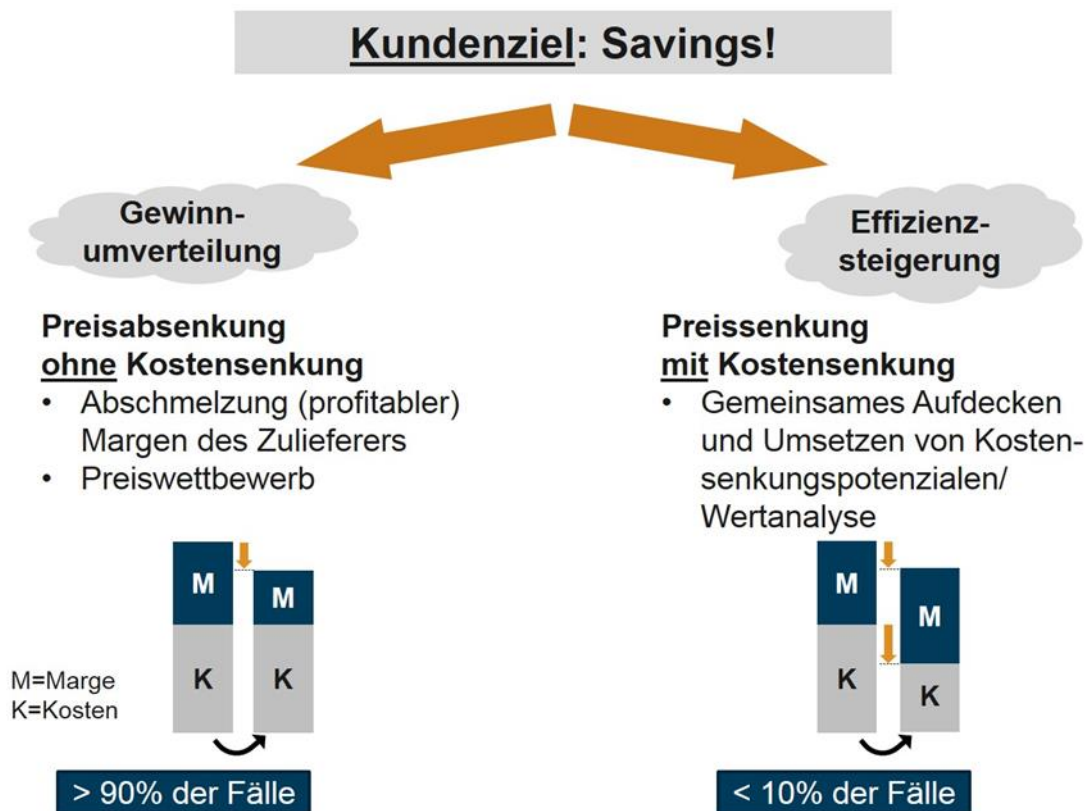
**Kostenoffenlegung und wie die Industrie damit umgeht.**

**Hosen runter!** So lautet die gängige Forderung von Einkäufern der Automobilindustrie. Und nicht mehr allein dort. Das Ziel: volle Kostentransparenz über alle einzukaufenden Bauteile. Kennt der Einkauf die Kosten für alle Arbeitsschritte, die Rechnungen von Vorlieferanten und Rohstoffen, setzt er seine Lieferanten damit mächtig unter Druck. Die Abwehr lohnt! Wer sich der Kostenoffenlegung (CBD = Cost Break Down) konsequent oder teilweise verweigert (siehe Grafik), erzielt höhere Preise und macht mehr Gewinn, lautet ein Ergebnis des Panels „Aktives Preis- und Vertragsmanagement für Automobilzulieferer - Preiskalkulationen weitergeben oder nicht?“, Schuppar Consulting 2013/2015.



Grafik 1: Schuppar Consulting

**Wertanalyse statt Kostenoffenlegung:** Die Alternative zur Kostenoffenlegung ist eine Wertanalyse, die beim Lieferanten zu einer Senkung der Herstell-/Lieferkosten führt. Auch wenn Kunden einen Großteil der Kosteneinsparungen für sich beanspruchen, können liefernde Unternehmen ihre Marge damit in der Regel halten. Der Grund: Wenn Kunde und Lieferant gemeinsam an Effizienzsteigerungen arbeiten, wird die Marge nicht nur einfach umverteilt, sondern es haben alle etwas davon. Unternehmen mit großer Einkaufsmacht ist der Aufwand hierfür aber oft zu groß. Sie setzen auf den Preiswettbewerb unter Lieferanten. In mehr als 90 Prozent der Fälle ist dies so, berichten Automobilzulieferer (Quelle: „Aktives Preis- und Vertragsmanagement für Automobilzulieferer - Preiskalkulationen weitergeben oder nicht?“, Schuppar Consulting 2013/2015, siehe Grafik).



Grafik 2: Schuppar Consulting

## Über Schuppar Consulting

Schuppar Consulting optimiert Preise und Gewinnmargen. Der führende Spezialist für Ergebnissteigerungen durch professionelles Preis- und Verhandlungsmanagement berät Anbieter der Branchen Automotive, Industriegüter, Chemie, Technischer Handel, Medizintechnik und Konsumgüter. Der Fokus des Pricing-Experten liegt auf der messbaren Margensteigerung durch professionell begleitete Preiserhöhungen. Schuppar Consulting entwickelt für seine Kunden intelligente Preisstrategien und konzipiert moderne Konditionssysteme.

## Dr. Björn Schuppar



Dr. Björn Schuppar verantwortet als Managing Director die Aktivitäten von Schuppar Consulting in Deutschland sowie International. Er gründete das Unternehmen 2005. Seine in zahlreichen Projekten erworbene fachliche Expertise in den Bereichen Pricing, Vertriebsmanagement, Kundennutzen und Händlermanagement machen ihn zu einem geschätzten Berater von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Der Preis-Experte ist Autor des Buches „Preismanagement“

(DUV/Gabler 2006) sowie zahlreicher Veröffentlichungen zum Thema Preise, Vertrieb und Marketing. Dr. Björn Schuppar promovierte bei Prof. Dr. Christian Homburg (Universität Mannheim) und studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Darmstadt.

*Foto: Jochen Rolfes*

## Panel

Das vollständige Panel **„Aktives Preis- und Vertragsmanagement für Automobilzulieferer - Preiskalkulationen weitergeben oder nicht?“** ist ab 499,00 € bei Schuppar Consulting bestellbar. Befragt werden seit 2013 regelmäßig Geschäftsführer, Vertriebsleiter und Key Account Manager ausgewählter Automobilzulieferer (Tier 1 und Tier 2). Für 100,00 € Aufpreis erhalten Unternehmen einen Argumentationsleitfaden für Zulieferer. Kontakt: [info@schuppar-consulting.com](mailto:info@schuppar-consulting.com)

## Kontakt

Schuppar Consulting | Dr. Björn Schuppar  
Immermannstraße 19 | 40210 Düsseldorf  
Büro +49 211 – 83680508  
Mobil +49 179 – 5498015  
[b.schuppar@schuppar-consulting.com](mailto:b.schuppar@schuppar-consulting.com)  
[www.schuppar-consulting.com](http://www.schuppar-consulting.com)