

Beschaffung

aktuell

2019 10

Das Magazin für Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik



Durch die permanenten dreidimensionalen Bewegungen in der automatisierten Fabrik werden die Leitungen, die Roboter versorgen, in höchstem Maße beansprucht.

Kosten reduzieren und Ausfallsicherheit erhöhen

Einkaufstipps – Leitungen für Roboteranwendungen *Seite 40*

Einkaufsexperte

Prof. Dr.-Ing. Friedhelm Schlößer im Gespräch *Seite 14*

Automatisiertes C-Teile-Management

Industrie 4.0 in Lager und Montage *Seite 58*

Klimaschutzdebatte

Sind lange Transportwege noch gerechtfertigt? *Seite 22*



Bei den Jahresgesprächen mit Lieferanten geht es für beide Seiten um den Erfolg ihrer jeweiligen Unternehmen.

Bild: Dr. Björn Schuppar/Fotolia

Jahresgespräche

Was Verkäufer beim Verhandeln wirklich denken – und wie Sie das im Einkauf nutzen

Mythos und Realität: Was Einkäufer über Verkäufer denken, stimmt meist nicht. Der Experte für Preise in Vertrieb und Einkauf, Dr. Björn Schuppar, löst die wichtigsten Mythen auf und gibt wirksame Verhandlungs-Tipps für Einkäufer.

Obwohl Einkauf und Vertrieb häufig in Kontakt stehen und jetzt wieder in die Jahresgespräche gehen, gibt es auf beiden Seiten hartnäckige Vorurteile oder Mythen über die andere Seite. In unseren Vertriebs- und Einkaufstrainings stellen wir immer wieder fest: Was Einkäufer in Verhandlungen über Verkäufer denken, stimmt meist nicht. Selbst wenn sie das Verhandlungs-1x1 sicher beherrschen. Die größten Irrtümer lösten wir nachfolgend auf. Denn wer die Wahrheit kennt, erzielt in den jetzt anstehenden Gesprächen für 2020 die deutlich besseren Ergebnisse und sichert wichtige Savings.

Checklisten und Seminar

- Sie benötigen eine kostenfreie Checkliste „Verhandlungsvorbereitung für Einkäufer“? E-Mail an: info@schuppar-consulting.com
- Praxis-Seminar „Der verhandelnde Einkäufer – Sparring mit Vertriebsprofis“
Termine: 28.11.2019 und 27.02.2020
Anmeldung: www.schuppar-consulting.com/referenzen-references/seminare/

Mythos 1: Der Verkäufer hat sich gut vorbereitet. Realität: Viele Verkäufer sind schlecht vorbereitet.

Obwohl sie in Verhandlungen meist den gegenteiligen Eindruck erwecken, sind viele Verkäufer eher schlecht vorbereitet. Und selbst die, die sich intensiv vorbereiten, tun nicht immer das Richtige. Sie analysieren zum Beispiel ihre Verkaufszahlen dezidiert, berücksichtigen dabei aber nicht die Bedürfnisse des Einkaufs. Viele ignorieren zudem potenzielle Verhandlungsrisiken.

Tipp: Bereiten Sie sich stets besser vor als Ihr Gegenüber. Sollten Sie keine Gelegenheit dazu haben, verschieben Sie den Termin. Nicht vorbereitet zu verhandeln ist keine Option! Klären Sie die Punkte der nachfolgenden Checkliste und besorgen Sie sich alle notwendigen Informationen:

- Verhandlungsanker, Ziel und Limit (in Euro und Prozent)
- Forderungen (Muss-, Wunsch- und Scheinforderungen)
- Alternative Angebote, Wettbewerbspreise, Zielpreise, sonstige Benchmarks
- Argumente für Ihre Forderungen
- Fakten und Zahlen
- Benefits für den Lieferanten, damit er Zu-

geständnisse intern begründen kann

- Analyse Verkäufertyp und Justierung des Einkauferteam

Mythos 2: Die meisten Lieferanten denken, ihre Preise sind günstig. Realität: 4 von 5 Lieferanten glauben, dass sie im Vergleich zum Wettbewerb zu teuer sind.

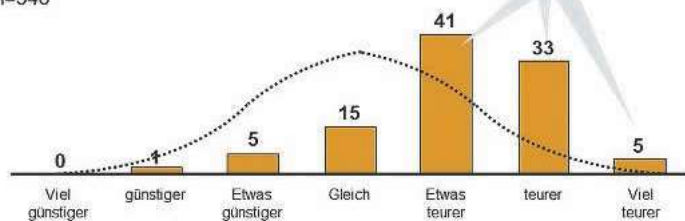
Viele Lieferanten fordern regelmäßig Preiserhöhungen. Das führt im Einkauf zum Irrglauben, dass Lieferanten mit ihren Preisen unzufrieden sind. Fakt ist jedoch, dass fast 80 Prozent und damit vier von fünf Vertriebsmanagern denken, dass sie zu teuer sind. Nur sechs Prozent und damit nur jeder 17. (!) Lieferant glaubt, er sei günstiger als der Wettbewerb. 20 Prozent gehen davon aus, dass sie zum Marktdurchschnitt anbieten. Dies ist das Ergebnis der branchenübergreifenden Pricing Excellence Studie von Schuppar Consulting unter Vertriebs- und Marketingleitern deutscher Industrieunternehmen. Studien aus China kommen zu gleichen Ergebnissen. Auch die dortigen Lieferanten fühlen sich trotz niedrigerem Preisniveau oft teurer als der Wettbewerber.

Woran liegt das? Zum einen am erfolgreichen Storytelling des Einkaufs, der stets niedrigere

Wie nehmen Verkäufer Preise wahr? Preiswahrnehmung im Wettbewerbsvergleich

Gegenüber dem Wettbewerb sind wir preislich ...

Prozent
der Befragten
n=346



Die meisten Unternehmen glauben,
dass sie zu teuer sind!

Die Pricing-Excellence-Benchmarking-Studie hatte 346 teilnehmende Unternehmen. Bild: Schuppar

Preise fordert. Die meisten Lieferanten akzeptieren dieses Bild – auch, weil sich die Position des Preisführers besser anfühlt als die des „billigen Jacobs“. Ein weiterer Grund ist, dass der Vertrieb oft den eigenen Herstellungskosten und der Performance des eigenen Einkaufs misstraut. Außerdem stehen hohe Margenerwartung erfolgreichen Abschlüssen im Weg, so dass der Verkauf Informationen über zu hohe Preise intern gerne an das Management weitergibt.

Tipp: Wenn Sie Zweifel an der Kostengünstigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Lieferanten äußern, werden Ihnen viele Verkäufer stillschweigend zustimmen. An dieser Einigkeit können Sie ansetzen und Preiszugeständnisse einfordern.

Mythos 3: Unterkühlte, unfaire Einkäufer sind erfolgreicher. Realität: Langfristig schlägt der Lieferant zurück.

Grundsätzlich gibt es zwei Verkäufertypen: Typ 1 zieht seine Energie aus der positiven Beziehung mit anderen Menschen und eine erfolgreiche Verhandlung steht für Stabilität und Anerkennung. Der zweite Verkäufertyp motiviert sich durch gute Ergebnisse. Einkäufer, die unfair und/oder unterkühlt auftreten, verletzen bei Lieferanten sowohl das Bedürfnis nach einer guten Beziehung (Typ 1) als auch nach Erfolg (Typ 2).

Tipp: Aus den USA kommt die Empfehlung „Soft on People, hard on facts“. In China sagt man „Soft with your mouth and hard with your heart“. Genau das gilt für erfolgreiche Einkäufer!

Eine Formulierung wie „Nichts gegen Sie persönlich, ich respektiere Sie. Aber Ihre Produkte sind zu dem Preis wie dargelegt zu teuer. Da

müssen Sie noch mal mindestens acht Prozent rausnehmen“, ist für Verkäufer einfacher anzunehmen als: „Sie machen einen schlechten Job und sind zu teuer. Wenn Sie nächstes Jahr noch liefern wollen, senken Sie Ihre Preise.“ Dieser Stil führt erwiesenermaßen langfristig zu schlechteren Ergebnissen, insbesondere bei wiederkehrenden Bedarfen. Die Beziehung von der Sache zu trennen (Harvard Verhandlungsstil) braucht allerdings Übung und immer wieder Auffrischung.



Ver-HANDELN heißt Ver-ÄNDERN. Lassen Sie einmal festgelegte Bedingungen nicht einfach so, wie sie sind! Diese Bequemlichkeit kostet Sie sehr viel Geld. Stellen Sie Konditionen in Frage und bieten Sie Benchmarks und Zielgrößen an.“

Dr. Björn Schuppar

Mythos 4: Der Preis ist der (einzige) Schlüssel zum Verhandlungserfolg. Realität Die Gesamtleistung ist ein wichtiges Verhandlungselement

Total-Cost-of-Ownership entstehen nicht allein durch den Preis. Eine schlechte Lieferantenperformance verursacht Zusatzkosten, die die ausgehandelten Savings schnell unrentabel machen.

Tipp: Der Preis bleibt Mittelpunkt Ihrer Verhandlungsführung. Parallel berücksichtigen Sie weitere Kostentreiber (Lieferquote, Verpackungseinheiten, Transport-, Lagerkosten). Entweder als zusätzliche Forderung oder als

Ausgleich, wenn der Lieferant nicht vollständig auf Ihr preisliches Ziel eingeht. Hinzu kommt: Das Verhandeln weiterer Parameter löst verfahrenere Situationen und aus vielen kleinen Zugeständnissen werden in Summe ansehnliche Einsparungen.

Viele Unternehmen arbeiten mit Programmen, über die sie Lieferanten spät zahlen, Bestände abbauen und Kunden kurze Zahlungsbedingungen gewähren. Auch hier gibt es Einigungsmöglichkeiten, etwa bei den Zahlungsbedingungen. Obwohl Skonto im Null-/Negativzinszeitalter altmodisch ist, denken viele Lieferanten immer noch, Sie müssten drei Prozent Skonto geben. Tipp: Bieten Sie eine frühere Zahlung für einen weiteren Preisnachlass des Lieferanten. Oder fordern Sie ein Zahlungsziel an den äußeren Grenzen (60 Tage oder mehr) im Falle eines nicht vollständig erzielten Preisnachlasses.

Mythos 5: Verkäufer haben immer ein klares Limit. Realität: Viele Lieferanten gehen ohne Ziel und ohne klares Limit in Verhandlungen

Wir erleben in vielen Projekten, dass Vertriebsmitarbeiter ohne Ziel und klares Limit in Verhandlungen gehen. Auf die Frage nach dem Verhandlungslimit hören wir häufig Sätze wie „Wir schauen mal, was wir erreichen können.“ Oder: „Ich will in der Ausschreibung den maximal möglichen Preis rausholen“. All diesen Zielen fehlt die klare, quantitative Grenze. Verkäufer werden auch schon mal mit der Vorgabe „Erhöht die Preise, aber verliert bloß keine Kunden“ in Verhandlungen geschickt. Besser kann man die Angst des Lieferanten, Geschäft zu verlieren, kaum ausdrücken.

Tipp: Packen Sie Verkäufer bei ihrer größten Sorge und konfrontieren Sie sie mit der Möglichkeit, den Auftrag zu verlieren. Testen Sie, ob Sie den Schmerzpunkt des Verkäufers erreicht haben, anhand der nonverbalen Kommunikation. Schließt Ihr Gegenüber sein Buch? Oder redet er weiter, lächelt und macht sogar weitere Angebote? Dann geht noch etwas. Und wenn nicht heute, dann auf jeden Fall beim nächsten Gespräch.

Der Autor



Dr. Björn Schuppar, Partner und Geschäftsführer von Schuppar Consulting, Experte für Preisverhandlungen auf Verkäufer- und Einkäufer-Seite.
Bild: J. Rolfes



Transformation

Wie entwickelt sich der Einkauf zum strategischen Player im Unternehmen? Wie übernimmt der Einkauf die Verantwortung für die Lieferketten auf Augenhöhe mit Entwicklung, Marketing und Produktion? Mit einer Artikelserie werden die strategische Transformation im Einkauf nachgezeichnet und die zugrundeliegenden Erfolgskonzepte erläutert.

Kooperationsplattform

Der Innovationsdruck steigt. Unternehmen, die sich in dieser Situation ausschließlich auf die eigene F&E-Abteilung verlassen, laufen Gefahr, wichtige Erkenntnisse und gute Ideen außer Acht zu lassen. Außerdem reichen die eigenen Ressourcen manchmal nicht aus, um schnell auf Marktanforderungen zu reagieren. Viele Unternehmen suchen Möglichkeiten, ihr Innovationspotenzial außerhalb des eigenen Unternehmens zu erweitern – und sehen ihre Zulieferer in einem anderen Licht.



C-Teile-Management

Das traditionsreiche Familienunternehmen Würth geht mit der Zeit. Der Spezialist für C-Teile, Würth Industrie Service, hat Antworten auf Themen wie die Globalisierung und Brexit, aber auch den demografischen Wandel und die Digitalisierung. Denn auch im 20. Jubiläumjahr seiner Geschichte denkt das Unternehmen voraus.

Automatisierung

Rund 1650 Anbieter von Automatisierungstechnik aus aller Welt verschaffen den Besuchern der Nürnberger Fachmesse SPS Ende November den kompletten Marktüberblick. Die 30. Ausgabe der Schau rückt die smarte und digitale Automation in den Fokus.

Bilder v.o.: Sutisa Kangvansap/123rf, artqu/123rf, Würth Industrie Service, Mesa-go/Mathias Kutt



Beschaffung

aktuell

DAS MAGAZIN FÜR EINKAUF,
MATERIALWIRTSCHAFT UND LOGISTIK

ISSN 0341-4507

Herausgeberin: Katja Kohlhammer

Verlag:

Konradin-Verlag Robert Kohlhammer GmbH
Ernst-Mey-Straße 8,
70771 Leinfelden-Echterdingen, Germany

Geschäftsführer: Peter Dilger

Verlagsleiter: Peter Dilger

Chefredakteur:

Dipl.-Ing. (FH) Werner Götz (gö), Phone +49 711 7594-451

Redaktion:

Dipl.-Ing. (FH) Sabine Schulz-Rohde (sas),

Phone +49 711 7594-252;

Dipl.-Betriebswirt (FH) Dietmar Kieser (dk),

Phone +49 711 7594-454;

M. Litt. Sanja Döttling (sd), Phone +49 711 7594-342

Fachliche Beratung: Dr. Robert Fieten

Redaktionsassistent:

Daniela Engel, Phone +49 711 7594-452,

Fax -1452, E-Mail: daniela.engel@konradin.de

Layout: Jennifer Martins, Phone +49 711 7594-262

Gesamtanzeigenleitung:

Joachim Linckh, Phone +49 711 7594-565

Auftragsmanagement:

Annemarie Oelender, Phone +49 711 7594-319

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 63 vom 1.10.2019.

Leserservice: Ute Krämer, Phone +49 711 7594-5850,

Fax +49 711 7594-15850, E-Mail: ute.kraemer@konradin.de

Erscheinungsweise: 10 x jährlich

Bezugspreis jährlich: Inland 147,00 € inkl. MwSt. und Ver-

sandkosten ; Ausland 152,00 € inkl. Versandkosten;

Einzelheft Inland: 14,80 € inkl. MwSt. und Versandkosten.

Einzelheft Ausland: 15,20 € inkl. Versandkosten.

Für Schüler, Studenten und Auszubildende gegen Nach-

weis: Inland 71,50 € inkl. MwSt. und Versandkosten,

Ausland 76,50 € /119,50 CHF inkl. Versandkosten.

Bestellungen beim Verlag oder beim Buchhandel. Sofern

das Abonnement nicht für einen bestimmten Zeitraum

ausdrücklich bestellt war, läuft das Abonnement bis auf

Widerruf.

Bezugszeit: Das Abonnement kann erstmals vier Wochen

zum Ende des ersten Bezugsjahres gekündigt werden.

Nach Ablauf des ersten Jahres gilt eine Kündigungsfrist von

jeweils vier Wochen zum Quartalsende. Bei Nichterschei-

nen aus technischen Gründen oder höherer Gewalt ent-

steht kein Anspruch auf Ersatz.

Die Mitglieder des Bundesverbandes Materialwirtschaft,

Einkauf und Logistik e.V. (BME) und des ÖPWZ erhalten die

Zeitschrift „Beschaffung aktuell“ im Rahmen einer Koopere-

ation.

Auslandsvertretungen: Großbritannien: Jens Smith

Partnership, The Court, Long Sutton, GB-Hook, Hampshire

RG29 1TA, Phone 01256 862589, Fax 01256 862182,

E-Mail: media@jens.demon.co.uk;

Schweiz: IFF media ag, Frank Stoll, Technoparkstr. 3,

CH-8406 Winterthur, Phone 052 633 08 88,

Fax 052 633 08 99, E-Mail: f.stoll@iff-media.ch;

Japan: Medihouse, Kudankita 2-Chome Building, 2-3-6,

Kudankita, Chiyoda-ku, Tokyo 102, Phone 03 3234-2161,

Fax 03 3234-1140; USA, Kanada: D.A. Fox Advertising

Sales, Inc., Detlef Fox, 5 Penn Plaza, 19th Floor, New York, NY

10001, Phone +1 212 89 63 881, Fax +1 212 62 93 988,

E-Mail: detleffox@comcast.net

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbe-

dingt die Meinung der Redaktion wieder. Alle in Beschaf-

fung aktuell erscheinenden Beiträge sind urheberrechtlich

geschützt. Alle Rechte, auch Übersetzungen, vorbehalten.

Reproduktionen, gleich welcher Art, nur mit schriftlicher

Genehmigung des Verlages.

Erfüllungsort und Gerichtsstand ist Stuttgart.

Druck: Konradin Druck GmbH, Leinfelden-Echterdingen

Printed in Germany

© 2019 by Konradin-Verlag Robert Kohlhammer GmbH,

Leinfelden-Echterdingen

DIE NÄCHSTE AUSGABE ERSCHEINT AM 6. NOVEMBER.
ANZEIGENSCHLUSS IST DER 14. OKTOBER 2019.

konradin
mediengruppe

