

Guido Wenski

Nachhaltig verhandeln im Technischen Einkauf

So erzielen Sie Win-Win-Lösungen
im Beschaffungsmanagement



Springer Gabler

Nachhaltig verhandeln im Technischen Einkauf

Guido Wenski

Nachhaltig verhandeln im Technischen Einkauf

So erzielen Sie Win-Win-Lösungen
im Beschaffungsmanagement

 Springer Gabler

Guido Wenski
Guido Wenski Consulting
Burghausen, Deutschland

ISBN 978-3-658-30438-6 ISBN 978-3-658-30439-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30439-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Dieses Buch ist für Einkäuferinnen und Einkäufer sowie auch Einkaufsleiter mit Personalverantwortung geschrieben, die in technisch ausgerichteten Unternehmen tätig sind und mit Anbietern und Lieferanten verhandeln. Der Fokus liegt auf der Beschaffung strategischer Materialien, besonders sogenannter *erklärungsbedürftiger* Lieferungen und Leistungen im Investitionsgüterbereich. Hierzu zählen vor allem Maschinen und Anlagen (Equipment), deren Kauf oft umfangreiche Verhandlungen mit einem Paket an Verhandlungsobjekten bedingt. Die Themenauswahl hat sich in praktischen Schulungen bewährt und stellt eine Ergänzung zu meinen beiden Büchern *Lösungsorientiert verhandeln im Technischen Vertrieb* (Wenski 2019) und *Beraterverkauf im globalen B2B-Equipmentgeschäft* (Wenski 2020) für Vertriebsingenieure dar.

Vier Fünftel des relevanten Verhandlungswissens sind für Ein- und Verkäufer in etwa deckungsgleich. Dieses übergreifende Wissen wird in einem separaten Kapitel dieses Buchs (Kap. 3) zusammengefasst, um weniger erfahrene Verhandler mit den essenziellen Grundlagen vertraut zu machen. Der Schwerpunkt liegt auf den fehlenden 20 Prozent, die den Unterschied zwischen der Kunden- und der Lieferantenperspektive ausmachen. Den Leser erwartet viel Spannendes und Neues aus der Welt der industriellen Beschaffungsgeschäfte, das Vertriebsingenieuren und Account Managern auf der anderen Seite des Tisches in der Regel verborgen bleibt. Das Hauptaugenmerk richtet sich dabei auf den erweiterten Verhandlungsprozess mit zahlreichen begleitenden Aspekten, die für eine erfolgreiche Einkaufstätigkeit maßgeblich sind.

„Einkaufen kann doch jeder“, hören Mitarbeiter in Beschaffungsabteilungen der Unternehmen manchmal von Zeitgenossen, wenn sie erklären, dass ihre berufliche Hauptaufgabe eben *Einkaufen* ist. Dem sei gleich zu Anfang vehement widersprochen: Das, was der private Konsument beim Shoppen im Einzelhandel

oder der Tourist auf einem orientalischen Basar treibt, hat nur bedingt etwas zu tun mit dem technischen und kaufmännischen Beschaffungswesen im B2B-Bereich (*Business-to-Business*). Der Unternehmenseinkauf ist zwar wie auch die erwähnte Privatperson für die zeitgerechte und kostengünstige Beschaffung von Verbrauchs- und Investitionsgütern zuständig, jedoch wird an die Beschäftigten dieses Kollektivs aufgrund ihrer Einbettung in eine Matrixorganisation, der Größe und Komplexität vieler Geschäfte sowie der betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Risiken ein ganz anderer Anspruch gestellt als an einen Verbraucher.

Der industrielle Einkauf ist heute eine Serviceabteilung, in der für den geplanten Geschäftserfolg kompetente, für ihre Tätigkeiten geeignete und aus- bzw. fortgebildete Mitarbeiter in Kooperation gemeinsam mit internen Auftraggebern und Entscheidern wirken. Ziel ist ein reibungslos funktionierender Beschaffungsapparat, durch den benötigte Waren und Dienstleistungen aller Art pünktlich in der geforderten Menge zu attraktiven Konditionen beschafft werden. Dazu sollten alle an diesem Prozess beteiligten Parteien von den Geschäftsabschlüssen profitieren: Dienstleister und Bedarfsträger, Kunde und Lieferant – die klassische Win-Win-Situation.

Zu Einkauf und Beschaffungswesen im Allgemeinen und der Kunst des Verhandeln mit den Anbietern im Speziellen ist bereits eine breite Auswahl an Publikationen verfügbar, die den signifikanten Anteil des Einkaufs am Geschäftserfolg belegen. Dieser Erfolg wird zweifellos durch Einsparungen und Zugeständnisse in Einkaufsverhandlungen (*Savings*) tatkräftig befördert – eine notwendige, aber lange noch nicht hinreichende Bedingung für den Erhalt der Ertragskraft eines Unternehmens. Zwar sollten Einkäufer stets versuchen, Beschaffungskosten zu reduzieren, denn das Resultat macht sich deutlich stärker im Ergebnis bemerkbar als Umsatzzuwächse – wobei Letztere allerdings ebenso relevant für die Ertragskraft sind. Doch der Erfolg bei der Beschaffung als Teil des Gesamterfolgs einer Gesellschaft wird nicht nur durch die Savings definiert, sondern auch durch eine Reihe weiterer Faktoren, die mit anschaulichen Beispielen, Hinweisen und Vorschlägen beleuchtet werden.

In manchen Veröffentlichungen zum Beschaffungswesen taucht der Begriff *Nachhaltigkeit* auf, der es in den Titel dieses Werkes geschafft hat. Im Buch werden die maßgeblichen Voraussetzungen und Einflussgrößen analysiert und diskutiert, die nachhaltige und damit erfolgreiche Beschaffungsergebnisse erst ermöglichen, was ebenfalls in zahlreichen Tipps, Regeln und Handlungsempfehlungen mündet. Nachhaltigkeit wird dabei im Sinne einer „längere Zeit anhaltenden Wirkung“ verwendet, was die Notwendigkeit der Ressourcenschonung – in unseren Tagen wichtiger denn je – keineswegs in ihrer Bedeutung

schmälern will. Die unter Berücksichtigung zahlreicher Einflussfaktoren herausgearbeitete Kernaussage (und gleichzeitig das Motto) lautet: Komplexe B2B-Einkaufsverhandlungen sind nur dann erfolgreich, wenn sie zu nachhaltigen Vereinbarungen führen.

Besonders der Einkäufer steht als zentrale Funktion für das Gelingen im Mittelpunkt, ob nun ein Dichtring für zehn Euro oder eine Großanlage für zehn Millionen Euro zu bestellen ist. Die Kleinbeschaffung wird er sicherlich allein und mit begrenztem Aufwand tätigen; im zweiten Fall kommt ein Verhandlungsteam zum Einsatz, über dessen Zusammensetzung und Wirken hier detailliert berichtet wird. Das volle Potenzial der Beschaffungsmöglichkeiten kann der Einkäufer mit seinen Kollegen allerdings jedoch erst ausschöpfen, wenn er durch ein zeitgemäßes Führungsverhalten des Top-Managements und vor allem des Einkaufsleiters innerhalb einer gut aufgestellten Organisation mit konstruktiver Unternehmenskultur tatkräftig unterstützt wird. Die strikte Befolgung von Gesetzen und internen Vorgaben (*Compliance*) darf sowohl für ihn als auch für das Gesamtunternehmen nicht verhandelbar sein.

Die Anlage und Pflege einer soliden Lieferantenbasis ist mitentscheidend für den Beschaffungserfolg: Den verschiedenen Aspekten im Rahmen des Lieferantenmanagements ist daher wie auch dem Thema Führung ein eigenes Kapitel gewidmet. Ebenfalls mit dem Buchstaben L beginnen die relevanten Begriffe *Legal*, was auf die Notwendigkeit rechtssicherer Verträge hinweisen soll, und *Lernen* – ein Fingerzeig auf die Notwendigkeit von Mitarbeiterschulungen. Und letztlich vermag der beste Einkäufer nur wenig auszurichten, wenn Organisation und Geschäftsmodell einer gewinnorientierten Beschaffungstätigkeit im Weg stehen, etwa durch eine verbesserungswürdige Unternehmenskultur, teilweise nicht konkurrenzfähige Produkte sowie enge Absatz- und Beschaffungsmärkte.

Die Aufteilung des Textes in Einzelthemen ergibt sich aus dem bisher Gesagten, wobei jedes Kapitel als in sich geschlossen betrachtet werden kann. Kap. 1 führt in die Gegebenheiten des industriellen Einkaufs ein. Kap. 4 analysiert die spezifischen Beschaffungsaufgaben in der dreistufigen Verhandlungsabfolge Vorbereitung – Durchführung – Nachbereitung. Kap. 3 fasst die allgemeinen Grundlagen des Verhandeln zusammen. Kap. 5 erläutert zehn bedeutende Verhandlungsregeln für technische Einkäufer. Kap. 8 schildert die praktische Umsetzung in einer Vergabeverhandlung. Kap. 9 bietet eine Übersicht über die wichtigsten Tipps und Hinweise in den vorausgegangenen Kapiteln. Um Person und Verhalten des Einkäufers und die geforderte Regeltreue (= *Compliance*) geht es in Kap. 2, um die Führung der Einkaufsabteilung und die

Organisation des Unternehmens in Kap. 6. Mit einem weiteren Doppelschlag in Kap. 7 (Lieferantenbetreuung und Geschäftsmodell) ist die **ERFOLGS**formel mit den sechs wesentlichen Faktoren für ein erfolgreiches B2B-Beschaffungssystem komplettiert.

An dieser Stelle sind einige Vorbemerkungen angebracht:

- Der Text verweist auf zahlreiche Referenzen, die für das Verständnis der Zusammenhänge hilfreich sind und die Ihnen Hintergründe erläutern, falls Sie daran Interesse haben. Da dies ein Buch für Einkäufer im betrieblichen Umfeld ist, habe ich leicht zugänglichen Quellen mit praxisnahen Inhalten den Vorzug gegeben und wissenschaftliche Schriften nur in Ausnahmefällen zitiert.
- Die Verwendung englischsprachiger Wörter lässt sich in einem international geprägten Kontext nicht komplett vermeiden, denn es wäre der Kommunikation nicht zuträglich, wenn man versuchte, etablierte Anglizismen der Fachsprache durch wörtliche Übertragung ins Deutsche zu ersetzen. In vielen Fällen sind diese Anglizismen beim ersten Auftreten kursiv gedruckt.
- Auch im Deutschen steckt der Teufel manchmal im Detail: Als Synonyme verwendete Begriffe müssen nicht zwangsläufig dasselbe bedeuten, etwa Unternehmen und Firma – die Firma ist lediglich der *Name* eines Unternehmens. Ähnlich gravierend ist der Unterschied zwischen Strategie und Taktik. Ich habe mir bei Einkauf, Beschaffung und Materialwirtschaft zugunsten eines flüssigen Schreibstils erlaubt, die betriebswirtschaftliche Genauigkeit hintenanzustellen und auf diese Weise Wortwiederholungen zu reduzieren. Sie lesen daher wahlweise von Einkaufs-, Beschaffungs- oder Vergabeverhandlungen.
- Mit Blick auf die Übersichtlichkeit der Ausführungen wird darauf verzichtet, bei Personen betreffenden Angaben jeweils die männliche und weibliche Form zu verwenden, obwohl dies korrekt wäre. Es sind immer beide Geschlechter gemeint.

Ich lade Sie nun dazu ein, mich zusammen mit einem jungen Gruppenleiter im Einkauf eines Halbleiterunternehmens durch die mannigfaltigen Aspekte des Beschaffungswesens zu begleiten. Dabei wird klar, dass für die erfolgreiche Einkaufstätigkeit neben SAP-Basiswissen und verhandlungstechnischer Grundlagen eine ganze Reihe weiterer Herausforderungen im kommunikativen, psychologischen, disziplinarischen und rechtlichen Bereich zu meistern sind.

Literatur

Wenski G (2019) Lösungsorientiert verhandeln im Technischen Vertrieb. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27448-1>

Wenski G (2020) Beraterverkauf im globalen B2B-Equipmentgeschäft. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27450-4>

Inhaltsverzeichnis

1	Industrieller Einkauf: eine kreative Spielweise	1
1.1	Erfolgreiche Einkaufsverhandlungen	1
1.2	Moderner Industrieeneinkauf	5
1.3	Externe Angelegenheiten	11
1.4	Savings: ein einfacher Erfolgsindikator	15
1.5	Nachhaltige Verhandlungsergebnisse	18
1.6	Beschaffungs-ERFOLG planen und realisieren	23
1.7	Fallbeispiel Equipmentbeschaffung	26
	Literatur	30
2	B2B-Einkäufer: kompetent und regelkonform	33
2.1	Kompetenzprofil des Einkäufers	33
2.2	Erste Verhandlungstipps	38
2.3	Teamverhandlungen im Einkauf	42
2.4	Motivation von Einkäufern	48
2.5	Compliance im Beschaffungswesen	51
2.6	Bestechung und Bestechlichkeit	56
	Literatur	63
3	Grundlagen des Verhandeln	69
3.1	Verhandlungsregeln: Die Werkzeuge des Einkäufers	70
3.2	Grundbegriffe zum Verhandeln	76
3.3	Verhandlungsziele und Verhandlungsmacht	81
3.4	Hart oder Harvard? Verhandlungsstile	84
3.5	Die Körpersprache des Verhandlers	88
3.6	Verhaltensökonomische Aspekte	93
	Literatur	100

4	Ablauf einer Einkaufsverhandlung	103
4.1	Aufgaben in den drei Verhandlungsphasen	103
4.2	Asymmetrische Informationsverteilung	107
4.3	Vorbereitungsaktivitäten aus Einkäufersicht	112
4.4	Nachbereitung einer Beschaffungsverhandlung	118
4.5	Rechtssichere Bestellungen schreiben	124
4.6	Verhandlungscontrolling und -management	131
	Literatur	135
5	Verhandlungsregeln für technische Einkäufer	139
5.1	Heimspiel	140
5.2	Von Beginn an hellwach	142
5.3	Respektvolles Verhalten	143
5.4	Coole Typen	145
5.5	Preiswerter Einkauf	147
5.6	Fragen und Antworten	152
5.7	Klare Ansage	156
5.8	Vereinfachungen	160
5.9	Alleinanbieter	162
5.10	Vertrauen ist gut	165
	Literatur	167
6	Der Einkaufsleiter als Erfolgsgarant	169
6.1	Stellung, Aufgaben und Kompetenzprofil	170
6.2	Strategische und operative Ausrichtung des Einkaufs	176
6.3	Management und Führung	180
6.4	Mitarbeiterführung und Schulung im Einkauf	183
6.5	Verhandlungen im Mitarbeitergespräch	189
6.6	Ein Blick auf die Organisation	195
	Literatur	198
7	Professioneller Umgang mit Lieferanten	203
7.1	Der Lieferant als Geschäftspartner	204
7.2	Lieferantenmanagement	208
7.3	Sourcing	215
7.4	Rhetorische Konter	220
7.5	Zukunftsträchtiges Geschäftsmodell	227
	Literatur	233

8	Tagebuch einer Musterverhandlung	237
8.1	Vorbereitungsaktivitäten	237
8.2	Durchführung der Verhandlung	240
8.3	Nachbereitung und Vergabeentscheidung	246
8.4	Verbraucherkäufe	250
	Literatur	257
9	Tipps, Vorlagen und Glossar	259
9.1	Übersicht Verhandlungstipps	259
9.2	Verhandlungsplaner für Einkäufer	268
9.3	Verhandlungsprotokoll für Anlagenbeschaffungen	268
9.4	Weiterführende Literatur	276
9.5	Glossar	278

Über den Autor



Guido Wenski, promovierter Chemiker, wurde 1960 in Köln geboren. Nach technologisch geprägten Funktionen und einer spannenden Zeit im strategischen Einkauf eines Halbleiterunternehmens arbeitet er seit mehreren Jahren als selbstständiger Verhandlungstrainer, Berater und Autor.

Seine Seminare zu verschiedenen Verhandlungsthemen finden in Deutsch und Englisch statt. Bei Springer Gabler sind bereits zwei Praxishandbücher für Vertriebsingenieure erschienen: *Lösungsorientiert verhandeln im Technischen Vertrieb* (2019) und *Beraterverkauf im globalen B2B-Equipmentgeschäft* (2020). Dr. Guido Wenski wohnt in Burghausen.

Kontakt:

guido@wenski-consulting.com

www.wenski-consulting.com

Industrieller Einkauf: eine kreative Spielweise

1

- ▶ Es beginnt mit Einkauf, Verhandlungen und Erfolg (eine ambitionierte Kombination, für die es eine Formel gibt), Nachhaltigkeit (im Sinne von *längere Zeit anhaltend*), Einkaufsorganisationen, Beschaffungsfeldern, externen und internen Angelegenheiten. Und mit den Aufgaben, die einen typischen Einkäufer täglich beschäftigen, sowie dem Auftakt zu einer Equipmentbeschaffung.

Sie halten ein Verhandlungsbuch für Industrieekäufer in den Händen, für ein kommerziell geprägtes Umfeld also, in dem sich Kunden bzw. Interessenten und Lieferanten bzw. Anbieter gegenüber sitzen. Doch um es gleich vorweg zu sagen: Ein Einkäufer in der Wirtschaft verbringt den geringsten Teil seiner Arbeitszeit am Verhandlungstisch; dies sind quasi die Highlights im Tagesgeschäft, das Sahnehäubchen auf der Fülle der Aufgaben im Rahmen von Beschaffungsvorgängen. Daher scheint geboten, zunächst einen näheren Blick auf Struktur und Tätigkeitsfeld einer modernen technischen Einkaufsabteilung (Kap. 1) und seiner kompetenten Mitarbeiter (Kap. 2) zu richten.

1.1 Erfolgreiche Einkaufsverhandlungen

Erfolgreiche Einkaufsverhandlungen – der Titel dieses Abschnitts weist den Weg mitten hinein in die Materie, um die es hier gehen soll. Er enthält drei Kernbegriffe, die zunächst erläutert und kommentiert werden. Unten sowie ausführlicher in Abschn. 1.5 kommt außerdem *nachhaltig* im Sinne von „anhaltend“ als Adjektiv hinzu, was zum Motto dieses Buchs führt:

- ▶ Komplexe B2B-Einkaufsverhandlungen sind nur dann erfolgreich, wenn sie zu nachhaltigen Vereinbarungen führen.

Verhandlung Als früherer Industrieekäufer und heutiger Verhandlungstrainer stellt für mich das Verhandeln eine besondere, spannende, allgegenwärtige Form der menschlichen Kommunikation dar. Wie an vielen Stellen zu lesen ist, verhandelt der moderne Mensch nahezu ständig, im Beruf wie im privaten Umfeld. Entsprechend umfangreich ist das dazu angebotene Schrifttum, das von Standardwerken über Praxishandbücher bis zu Artikeln für einen breiteren Leserkreis reicht. Eine Auswahl von nicht im Text zitierten Titeln ist in Abschn. 9.4 zusammengestellt.

- ▶ **Verhandlung** Eine Verhandlung ist eine Gesprächsform über einen kontroversen Sachverhalt, die durch gegensätzliche Interessen der Parteien gekennzeichnet ist und einen Interessenausgleich anstrebt. Dieser Prozess findet mithilfe von Kommunikation und Strategie statt mit dem Ziel, sich widersprechende Bedürfnisse von zwei oder mehr Parteien auszugleichen.

Der Rahmen erstreckt sich allerdings weit über die Grenzen dessen hinaus, was im Dialog der beteiligten (bei B2B meist zwei) Parteien am Verhandlungstisch erörtert wird. Die Vorarbeiten für wichtige Beschaffungsverhandlungen müssen nicht selten bereits Monate, wenn nicht Jahre zuvor erledigt werden: Für ein Geschäftsmodell sind Unternehmens- und Einkaufsstrategie zu entwickeln; geeignete Lieferanten müssen identifiziert und vielfach in Kooperation aufgebaut und betreut werden (*Sourcing*). Im Vorlauf zu einer individuellen Verhandlung sind Spezifikationen zu erstellen, Angebote zu sichten und zu vergleichen, Informationen zu beschaffen sowie Strategie, Taktiken und Ziele innerhalb des Verhandlungsteams bzw. der Organisation zu vereinbaren. Nach der Verhandlung wartet immer noch eine Menge Arbeit: Der Vertrag muss schließlich erstellt und umgesetzt werden. Für den Einkauf abgeschlossen ist ein Beschaffungsprojekt frühestens nach dem Ablauf der Verjährungsfrist für Mängelhaftung (umgangssprachlich „Gewährleistungszeitraum“ genannt).

- ▶ Ein erfahrener Kollege im Equipmenteinkauf sagte einmal zu mir: „Verhandeln ist eine Sache – aber dann geht die Arbeit erst richtig los.“ Nach den ersten eigenen Beschaffungsprojekten wusste ich, was er damit meinte.

Einkauf

Wie in Abschn. 1.2 erläutert wird, ist die Abgrenzung des Begriffs *Einkauf* von den Tätigkeits- bzw. Abteilungsbezeichnungen *Beschaffung* und *Materialwirtschaft* teilweise unscharf. Hier soll es primär um die Beschaffung erklärungsbedürftiger Waren und Dienstleistungen durch den strategischen Einkauf gehen, wobei die Verhandlung im Zentrum der Betrachtungen steht.

Abnehmer, Auftraggeber, Besteller, Einkäufer, Interessent, Kunde, Prinzipal – dies sind Beschreibungen für Vertreter derjenigen Partei, die in kommerziellen Verhandlungen auf der vermeintlich richtigen Seite des Tisches sitzt, je nach Blickwinkel. Während Verkäufer meist sehr gut vorbereitet in Verhandlungen gehen, sind bei manchem Einkäufer gravierende Defizite zu beobachten, die aus fehlender Routine, mangelhafter Schulung und Fortbildung sowie falschem Selbstverständnis herrühren können; diese Punkte werden in späteren Kapiteln aufgegriffen.

Herbert Langwasser

Einige meiner Leser und Seminarkunden kennen die WAFAG, die „Wafer AG“: ein fiktives Unternehmen aus der Halbleiterbranche mit Hauptsitz in Dresden, wobei bisher nie so richtig klar geworden ist, ob es sich etwa um einen Wafer- oder Device-Hersteller oder einen Weiterverarbeiter handelt und was dort genau produziert wird. Die Details sind jedoch für die Konzeption von Verhandlungsszenarien irrelevant. Wichtig zu wissen ist lediglich, dass die WAFAG ein modern geführtes, international tätiges, erfolgreiches Unternehmen ist, das für seine Geschäfte industrielle Großanlagen (*Capital Equipment*), Dienstleistungen (*Services*) sowie Hilfs- und Betriebsstoffe (*Consumables*) benötigt.

Herbert Langwasser stammt aus Dresden, geht auf die Vierzig zu und ist vom Naturell her ein ruhiger und besonnener, analytisch denkender Zeitgenosse. Während des Studiums war er mehrfach in einem der lokalen Halbleiterbetriebe als Werkstudent tätig. Nach seinem Abschluss als Diplomkaufmann an der TU Dresden konnte er die WAFAG im Vorstellungsgespräch überzeugen, ihm eine Chance im Unternehmen zu geben; er begann als Mitarbeiter im Controlling an einem Standort in der Nähe von München. Nach mehreren Jahren, in denen Langwasser auch mit globalen Aufgaben und Projekten betraut war und mehrfach ausländische Niederlassungen unter anderem in Singapur, Japan und Kalifornien besuchte, wechselte er auf eine interne Stellenausschreibung hin als Sachgebietsleiter (*Manager*) zum strategischen Einkauf der WAFAG zurück in seine Geburtsstadt.

Dort konnte er Anfang 2019 als zuständiger Einkäufer und Verhandlungsführer auf WAFAG-Seite die Beschaffung mehrerer Messgeräte beim japanischen Unternehmen Ishikawa Corp. erfolgreich abwickeln. (Dieser Fall ist – aus Vertriebsicht – in Wenski 2020a ausführlich beschrieben.) Nach dem plötzlichen Weggang seines singapurischen Chefs Daniel Chang zu einem Wettbewerber wurde Herbert Langwasser zum Gruppenleiter (*Senior Manager Strategic Procurement*) mit Verantwortung für die Beschaffung von Großequipment im Heißprozess- und Messgerätegebiet ernannt. Sein Vorgesetzter ist Thomas Krämer, Mitte Fünfzig, Abteilungsleiter Globaler Technischer Einkauf und obere Führungskraft (OFK), der aus Regensburg stammt und in jüngeren Jahren auf hohem Level Handball spielte. Dieser hatte sich bei der Ishikawa-Beschaffung erfreulicherweise zunächst aus dem aktuellen Verhandlungsgeschehen herausgehalten und lediglich im Hintergrund mitgearbeitet.

Herbert Langwasser kommt Anfang August gut erholt aus dem Sommerurlaub zurück. Wir werden von ihm in den weiteren Abschnitten und Kapiteln noch mehrfach hören, denn es steht wieder mal eine größere Investition an. ◀

Erfolg

Der Duden (2020a) definiert *Erfolg* als „positives Ergebnis einer Bemühung“ bzw. das „Eintreten einer beabsichtigten, erstrebten Wirkung“, das deutschsprachige Wikipedia (2020g) als „das Erreichen gesetzter Ziele“.

- ▶ Erfolge und ihre Bestimmung sind nur möglich, wenn vorher Ziele festgelegt wurden.

Noch kürzer ausgedrückt: Erfolg beruht auf Zielen. (Tracy 2004) Ein erfolgreiches Verhandlungsergebnis bedingt also die Realisierung der vorher gesteckten bzw. intern abgestimmten Verhandlungsziele. Definition und Messung von Erfolgen im Beschaffungswesen hängen stets von der Qualität der Zielfestlegung (s. Abschn. 3.3) ab und liegen oft im Auge des Betrachters. In Abschn. 1.6 wird der Begriff „Erfolg“ allerdings neu formuliert – soviel sei bereits an dieser Stelle erwähnt. Es ist gewöhnlich zu kurz gesprungen, würde man die Bestimmung des Erfolgs nur punktuell am unmittelbaren Ausgang einer individuellen Beschaffungsverhandlung festmachen. Vielmehr sollte neben einer Auswertung der Savings als Maß für den Verhandlungserfolg (Abschn. 1.4) das gesamte Paket der Einflussgrößen und Rahmenbedingungen auf den Prüfstand kommen. Dabei

erlangt der nichtmonetäre Wertbeitrag des Einkaufs neben der allgegenwärtigen Savings-Betrachtung einen immer stärkeren Einfluss. (Richard 2018, S. 5–9).

Als Prämisse für Vertriebsingenieure im Kundendialog gilt: „Ein Verhandlungsergebnis ist dann gut, wenn es von beiden Seiten als fair empfunden wird.“ (Wenski 2019, S. 1) Und weiter: „Die drei Prinzipien des Verhandeln sind sorgfältige Vorbereitung, nachhaltige Ergebnisse, konsequente Umsetzung.“ (Wenski 2019, S. 18) Gemeint ist als Bedeutung von Nachhaltigkeit eine *längere Zeit anhaltende Wirkung* (Duden 2020b). Und dieser zunächst aus Vertriebsicht formulierte Blickwinkel lässt sich problemlos auf den Einkauf im B2B-Bereich übertragen: Das erfolgreiche Ergebnis einer Vergabeverhandlung basiert weniger auf dem kurzfristigen Triumph, die Gegenseite „besiegt“ zu haben, sondern stärkt die Partnerschaft zwischen Kunde und Lieferant und bietet Zukunftsperspektiven.

- ▶ Erfolgreiche Einkaufsverhandlungen führen zu Ergebnissen, die keine Partei übervorteilen und die Marktposition aller Beteiligten stützen oder sogar stärken.

Als erfolgreich kann ein Verhandlungsergebnis und Beschaffungsvorgang dann bezeichnet werden, wenn die Vertragspartner auch in Zukunft wieder gerne Geschäfte miteinander machen wollen. Voraussetzung dafür ist, dass der Kunde und insbesondere der Einkäufer als Verhandlungsführer und Repräsentant dem Lieferanten auf Augenhöhe gegenübertritt. Arroganz, Überheblichkeit und Übervorteilung aufgrund realer oder vermeintlicher Verhandlungsmacht (s. Abschn. 2.1 und 3.3) sind hier fehl am Platz – und in manchen Branchen und Unternehmen dennoch anzutreffen.

1.2 Moderner Industrieinkauf

Die Begriffe Materialwirtschaft und Einkauf werden in der Regel als Synonyme verwendet, was durch die späte Auseinandersetzung der betriebswirtschaftlichen Forschung mit der Funktion bedingt ist. *Einkauf* bezog sich in der Betriebswirtschaftslehre (BWL) ursprünglich auf die operativen Tätigkeiten zur Versorgung eines Unternehmens mit Gütern und Dienstleistungen, die zur Durchführung des Produktionsprozesses oder der Handelsfunktion benötigt und von dieser Gesellschaft nicht selbst produziert werden. Mit zunehmender Bedeutung des Einkaufs werden unter diesem Begriff vermehrt ebenso strategische Aufgaben zusammengefasst. (Wikipedia 2020f) Die *Materialwirtschaft* verantwortet primär Verwaltung, Planung und Steuerung der Materialbewegungen innerhalb eines

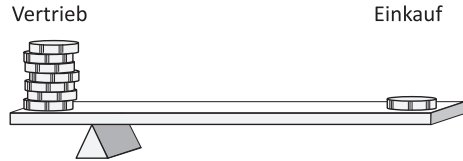
Unternehmens und zwischen ihm und seiner Umwelt. Sie koordiniert den Warenfluss zwischen Lieferanten, Kunden, Bedarfsträgern und Lagern und stellt in produzierenden Betrieben die Versorgung der Fertigungsbereiche mit direkten Gütern sicher. (Wikipedia 2020i).

Eine weitere betriebliche Funktion, wozu neben einigen anderen Einheiten wie Wareneingang, Logistik und Kreditorenbuchhaltung auch der Einkauf von Ausgangsmaterial zählt, wird *Beschaffung* genannt. Während sich der Einkauf vor allem mit Marktanalysen, Lieferantenauswahl und -management, Angebots-einholung und Vertragsverhandlungen beschäftigt, also den in diesem Buch behandelten Themen, liegen die Schwerpunkte der Beschaffung im operativen Sektor. Aufgabe ist die Sicherstellung der bedarfsgerechten und wirtschaftlichen Ausstattung mit Waren und dabei besonders die verlässliche Versorgung der Betriebe mit Material – eine ähnliche Formulierung wie bereits für die Materialwirtschaft angeführt. Das Gegenstück auf Lieferantenseite nennt sich *Absatz*. (Wikipedia 2020a) Die Bezeichnung „Beschaffung“ wird im Sprachgebrauch ebenfalls statt Einkauf verwendet. (Richard und Berg 2016, S. 4–6).

- ▶ Für die in Zusammenhang mit dem Warenverkehr eines produzierenden Unternehmens verwendeten Begriffe *Beschaffung*, *Einkauf* und *Materialwirtschaft* existieren betriebswirtschaftliche Definitionen, die durch Überschneidung und flexible Auslegung keine exakte Abgrenzung der Bereiche erlauben. Im vorliegenden Werk wird *Einkauf* als übergreifende Organisations- und Tätigkeitsbezeichnung verwendet.

Wertschöpfung durch den Einkauf Die Bedeutung der Leistungen im Einkauf eines modernen Industrieunternehmens kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden, egal ob es sich um eine mittelständische Gesellschaft oder einen mit Standorten weltweit präsenten Großkonzern handelt. Seit den 1990er Jahren hat sich der Anspruch an die Beschaffungsabteilungen durch eine Verringerung der Fertigungstiefe großer Unternehmen weiter erhöht; die von ihr verantworteten Ausgaben umfassen in den meisten Branchen den größten Kostenblock. (Lentz 2005, S. 7) Die Zeiten, in denen der vermeintlich übermächtige Einkauf lediglich monetäre Vorteile zu erzielen versuchte, sind zwar in vielen Unternehmen vorbei (vgl. M+M 2018). Dennoch wird regelmäßig viel Geld verschenkt, weil bestimmte Grundvoraussetzungen für das erfolgreiche Arbeiten nicht konsequent umgesetzt werden. Vielfach ist die Beschaffung immer noch zu stark auf die Erarbeitung von Preisreduktionen fixiert, denn ihre Leistung wird oftmals primär

Abb. 1.1 Der lange Hebel des Einkaufs



über die verhandelten Konzessionen des Lieferanten (mit den Savings als Kennzahl, Abschn. 1.4) gemessen.

Hauptaufgabe dieser internen Serviceabteilung ist keineswegs das Verhandeln von Preisreduktionen mit den Lieferanten, sondern die Sicherstellung der im Rahmen der Unternehmensorganisation notwendigen Beschaffungsvorgänge zu möglichst vorteilhaften Konditionen – mit allem Drum und Dran. Und das bedingt eine Menge Aufwand zusätzlich zu dem, was am Verhandlungstisch passiert. Ein kompetenter Einkauf unterstützt die Ertragssteigerung, indem seine Mitarbeiter ohne Tunnelblick auf Kosteneinsparungen (s. auch Abschn. 1.5) durch Einbindung in die Gesamtabläufe, insbesondere in die Produktentwicklung, bereits frühzeitig gestalterisch tätig sind. (M+M 2019) Der Einkäufer wird als *Wertschöpfer* im Unternehmen angesehen, und der Leiter des Einkaufs (Kap. 6) sollte unbedingt an den strategischen Entscheidungen der Geschäftsleitung teilhaben. (Brill 2005)

Der Gewinn liegt in der Beschaffung

„Ein um ein Prozent geringerer Materialeinsatz erzielt bei einer Umsatzrendite von fünf Prozent denselben Ergebnisbeitrag wie ein Umsatzplus von 11,4 Prozent.“

Rainer Nowak, BSH (Scheytt (o. J.))

Die Hebelwirkung (Abb. 1.1) kennt natürlich jeder Einkaufsleiter und kann sie meist mit bemerkenswerten Zahlen belegen. Unklar ist vielerorts jedoch, wie dieser Hebel zum Einsatz kommt.

Die Mitarbeiter einer Beschaffungsabteilung verstehen sich heute als Dienstleister (*Business Partner*) für die Bedarfsträger im Unternehmen sowie als Kontaktperson und Verhandlungs- bzw. Vertragspartner für die Lieferanten. Arrogant, ungehobelt und unangemessen fordernd auftretende Einkäufer der alten Schule (*Old School*; s. Wenski 2019, S. 23–24) stellen inzwischen die Ausnahme

dar, da sich ihre Strategie der Einschüchterung als nicht optimal für das Erreichen bestmöglicherer Verhandlungsergebnisse erwiesen hat.

- ▶ Die Zyniker vergangener Tage werden im modernen Einkauf nicht mehr gebraucht.

Organisation des Einkaufs

In kleinen Unternehmen wickeln ein oder zwei Personen die gesamte Bandbreite der Aufgaben im Beschaffungswesen ab: Lieferantensuche, Verhandlung, Bestellung, Logistik, Vertrags- und Rechnungsprüfung, Lagerhaltung, Qualitätsmanagement usw. Eine größere Gesellschaft hat für jede dieser Funktionen eigene Gruppen bzw. Abteilungen, die in einer Matrixorganisation zusammenwirken. Im Rahmen dieser Betrachtung soll der Blick hier vor allem auf den *strategischen Einkauf* gerichtet werden. Seine Mitarbeiter sind zusammen mit den entsprechenden Pendanten auf interner Kunden- bzw. Bedarfsträgerseite – wie Ingenieurtechnik und Prozessentwicklung – dafür verantwortlich, Alternativenbieter zu finden, zu prüfen und aufzubauen, die als Wettbewerber für bestehende Lieferanten infrage kommen oder gar verbesserte Leistungen offerieren können (zum Thema Sourcing s. Abschn. 7.3). Sie sind federführend im Dialog mit den Lieferanten, verantworten unter anderem deren Bewertung, betreiben Risikomanagement und streben die Schaffung eines ausgewogenen Lieferantenportfolios an (mehr dazu in Kap. 2 und 6).

Strategische Einkäufer sind im Allgemeinen für mehrere, auch internationale Standorte ihrer Organisation zuständig und fördern eine globale Harmonisierung der Vertragsbedingungen. *Operative Einkäufer* wickeln dagegen überwiegend Warenbeschaffungen an einem Standort auf der Basis der Vorarbeit des strategischen Einkaufs ab und sichern damit die verlässliche Versorgung der Produktionsbetriebe mit Material. (Wenski 2020a, S. 38–40) Während der operative Einkauf zeitnahe administrative und ausführende Einkaufstätigkeiten wahrnimmt, trägt der strategische Einkauf die Verantwortung für langfristige Aufgaben. (Richard und Berg 2016, S. 7)

Zentraler oder dezentraler Einkauf?

Man unterscheidet verschiedene Arten von Beschaffungsstrukturen. In einer *dezentralen* Einkaufsorganisation besitzt jede Geschäftseinheit bzw. jeder Standort seinen eigenen Einkauf, der eigenständig und ohne

Abstimmung mit anderen Einheiten agiert. Dagegen findet die Beschaffung durch einen *Zentraleinkauf* an nur einer Stelle im Unternehmen statt, die für sämtliche Tätigkeiten die Verantwortung trägt und alle anfallenden Aufgaben übernimmt. Die Vorteile eines Konzepts (z. B. Bündelung, Transparenz, kurze Entscheidungswege und Lieferzeiten) sind gleichzeitig die Nachteile des anderen.

In der Praxis gibt es nicht *die* richtige Organisationsform, sondern die Entscheidung für eine Variante ist abhängig von mehreren Einflussfaktoren, wie etwa Größe und Marktstruktur. Die vielfach anzutreffende *hybride* Einkaufsorganisation ist daher eine Mischform, welche die Vorteile aus beiden Konzepten kombiniert. (Richard und Berg 2016, S. 8–9)

Das Einkaufsspektrum eines Unternehmens bzw. die daraus abgeleiteten Warengruppen lassen sich differenzieren in direkte und indirekte Bedarfe. Der *direkte Einkauf* beschreibt die Beschaffung von Materialien, die direkt ins Endprodukt einfließen, und bildet in den meisten Gesellschaften das Kerngeschäft im Einkauf (geschätzte 70 bis 85 Prozent des Gesamteinkaufsvolumens im produzierenden Gewerbe). Alle anderen Beschaffungskategorien werden über den *indirekten Einkauf* gesteuert. (Richard und Berg 2016, S. 6).

Beschaffungsfelder

Die Fülle und Vielseitigkeit der Beschaffungsfelder in der Industrie und der damit verbundenen Herausforderungen ist enorm, sodass es den dort Beschäftigten kaum langweilig werden wird; nachfolgend einige Beispiele:

- Wasser und Energie (Kontakte zu Versorgern und teilweise Energiebörsen)
- Roh- und Grundstoffe (bei Großanbietern und Zwischenhändlern, an Rohstoffbörsen) (Abb. 1.2)
- Hilfsstoffe und Verbrauchsmaterialien (Chemikalien, Ofeneinbauten, Schrauben u. v. m.)
- Halbzeuge (zur Weiterverarbeitung in der Produktion)
- Maschinen, Anlagen, Versorgungseinrichtungen usw. (Equipment)
- Ersatzteile und Werkzeuge
- Dienstleistungen aller Art (Reparatur, Wartung, IT, Logistik, Lagerhaltung, Fuhrpark, Personal, Reise, Planung, Konstruktion, Bau, Beratung, Schulung, Zertifizierung, Geschäftsabschluss u. Ä.)
- Rechte (wobei etwa Lizenzen vielfach von der Rechts- oder Patentabteilung beschafft werden)



Abb. 1.2 Beschaffung von Grundstoffen und zugehöriger Infrastruktur: Aufgabe des Einkaufs

- Projekteinkauf (z. B. Infrastruktur, Ausrüstung) (Abb. 1.2)
- Verpackungen und Frachten
- Büroartikel, Ausrüstung für Informationstechnik (IT) und Software
- Werbung und Marketing

Abb. 1.3 zeigt eine schematische Übersicht über die Typen von produktionsrelevanten Materialien. *Hebelmaterialien* sind in der Regel einfach erhältlich, das heißt das Beschaffungsrisiko ist gering. Ganz anders sieht es bei *strategischen Materialien* aus: Sie sind schwer zu beschaffen, und ihr wertmäßiger Anteil am Beschaffungsvolumen ist gewöhnlich hoch. Der Einkauf von *Standardmaterialien* sollte möglichst einfach abzuwickeln sein und standardisiert oder fremdvergeben werden. Für *Engpassmaterialien* stehen typischerweise nur wenige Lieferanten

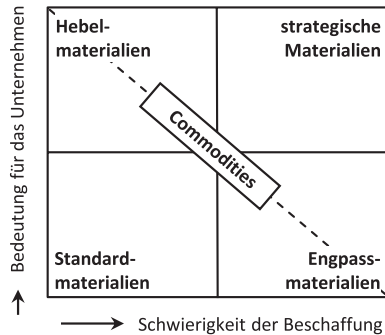


Abb. 1.3 Warengruppenportfolio. (In Anlehnung an Richard 2017, S. 22; mit freundlicher Genehmigung von © BME e. V. All Rights Reserved)

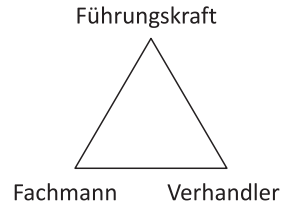
zur Verfügung, und das Bestreben ist, diese durch Standardmaterialien zu ersetzen. (Richard und Berg 2016, S. 15–16).

Daneben kennt man noch *Commodities*, die fünfte Warengruppe in Abb. 1.3 – ein kaum präzise ins Deutsche übertragbarer Anglizismus (Wirtschaftsgüter, Roh- und Verbrauchsstoffe trifft den Kern nur teilweise) für an Börsen gehandelte, normierte und in der einzelnen Art homogene Handelswaren. Darunter können Rohstoffe und auch standardisierte Investitions- und Konsumgüter fallen. (Wikipedia 2020c) Charakteristisch sind die Handelbarkeit und das Vorliegen eines Marktwerts, der sich im regelmäßigen Handel bzw. an Spot- und Derivatmärkten bildet. Die Preisbildung von *Commodities* erfolgt rein distributiv (s. Abschn. 3.2). Interessanterweise folgt diese Art der Darstellung derselben Systematik wie die Abbildung der fünf typischen Verhandlungsstile in Abb. 3.2 (vgl. auch Abb. 6.5).

1.3 Externe Angelegenheiten

In der Regel sind es die strategischen Einkäufer, welche die größeren und komplexeren Verhandlungen meist mit Unterstützung interner Kollegen vorbereiten und durchführen, etwa über die Beschaffung von Investitionsgütern oder mittels Rahmenverträgen für Warenlieferungen bzw. Dienstleistungen. Abb. 1.4 zeigt das Dreiecksverhältnis *Verhandler* (der Einkäufer als Verhandlungsführer), *Fachmann* und *Führungskraft*. Der Fachmann ist der zuständige Techniker, Ingenieur, Entwickler und/oder Bedarfsträger, vereinfacht gesagt derjenige, der

Abb. 1.4 Der Einkäufer als Verhandler im internen Dialog



das zu beschaffende Produkt oder die Leistung spezifiziert und anfordert und sich um die Finanzierung kümmert. Die Führungskraft kann Vorstand, Geschäftsführer oder Abteilungsleiter sein, gehört also dem Top- bzw. oberen Management an, und ist letztlich für die finale Beschaffungsentscheidung und die Mittelbereitstellung zuständig. Diese grob vereinfachte Sicht auf die Dinge hilft dem Einkäufer als Verhandler, seine unmittelbare Position im Unternehmen zu erfassen.

Etwas vollständiger wird das Bild, wenn wie in Abb. 1.5 dargestellt das abgebildete Dreieck um 30 Grad nach links gedreht und mit der entsprechenden Situation im Unternehmen des Verhandlungspartners ergänzt wird. Der Einkäufer sitzt als Verhandlungsführer dem Verhandler der Gegenpartei (Verkäufer, Vertriebsingenieur und/oder Account Manager) in der Arena gegenüber, und gemeinsam streben sie gemäß der Definition von „Verhandlung“ in Abschn. 1.1 einen Interessenausgleich an. Beide stecken in derselben Dreiecksbeziehung innerhalb ihrer Organisation und können nicht völlig frei agieren. Die beiden Verhandler werden am Tisch unterstützt von einem oder mehreren Fachleuten (z. B. dem Bedarfsträger auf Kunden- und dem Konstrukteur oder Entwickler auf Lieferantenseite). Die Führungskraft als Entscheidungsträger und höhere Ebene sollte sich auf beiden Seiten zunächst im Hintergrund halten (s. Abschn. 2.3 und 6.3).



Abb. 1.5 Einkäufer und Verkäufer in einer Verhandlung

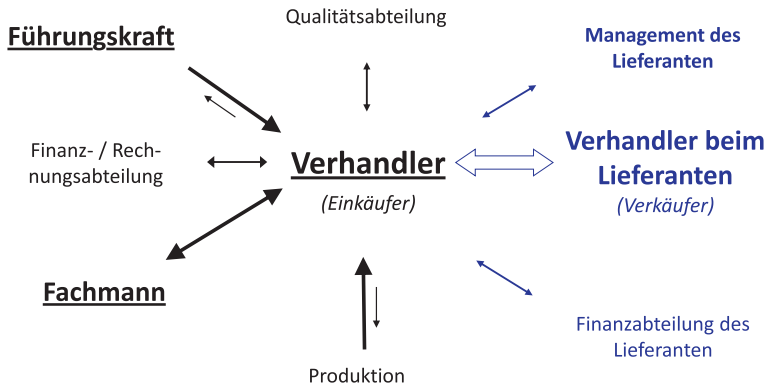


Abb. 1.6 Das Umfeld des Verhandlers (vereinfachte Darstellung)

Für die Komplettierung des Gesamtbildes ist zu berücksichtigen, dass die Matrixorganisationen auf beiden Seiten viel weiter verzweigt sind, was Abb. 1.6 schematisch andeutet. Dabei kommen neben den genannten Instanzen Verhandler (=Einkäufer), Fachmann (=Bedarfsträger) und Führungskraft (=Entscheider) andere Organisationseinheiten ins Spiel, etwa die Produktion (sie ist gewöhnlich der interne Kunde), Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Qualitätsfunktionen, vielleicht sogar die Rechts- und Steuerabteilung. Das Bild ist also noch keineswegs umfassend, vermittelt jedoch einen verbesserten Eindruck.

Bei der Betrachtung von Abb. 1.6 fällt auf, dass durch das Schema eine imaginäre Linie geht, welche die schwarz dargestellten Funktionen (in der eigenen Organisation) links im Bild und diejenigen in andersfarbiger Schrift rechts (Verhandlungspartner) trennt. Dies soll darauf aufmerksam machen, dass bei allen Vorgängen zwischen internen und externen Angelegenheiten klar zu unterscheiden ist. Jeder Verhandler, vor allem jeder Einkäufer, muss sich – obwohl dies wider besseres Wissen in den Entscheidungsebenen nach wie vor nicht durchgehend anerkannt wird – folgenden Leitsatz merken:

- ▶ Externe Angelegenheiten sind in jedem Fall wichtiger als interne.

Insbesondere bei rechtlich verbindlichen Willenserklärungen und Vereinbarungen – wie Bestellungen, Verträgen usw. – ist die Beachtung dieses Merksatzes essenziell, um Nachteile verschiedener Art zu vermeiden. Und beispielsweise bei Budgetierungs- und sonstigen finanziellen Fragen wäre es in vielen Fällen töricht, dagegen zu verstoßen. Ich hatte in meiner Tätigkeit als Einkäufer und Verhandler

manchmal (selten!) mit internen Bedarfsträgern zu tun, die sich lieber mit dem *netten Lieferanten* verständigt haben, als zum zuständigen Vorstandsmitglied im eigenen Unternehmen zu gehen und die Entscheidung für eine finanziell günstigere Lösung selbstbewusst zu diskutieren.

Jede Organisation sollte die Kultur besitzen, dass kein Mitarbeiter auch nur einen Euro zu viel ausgibt, weil ihm der Mut fehlt, sich mit seinem Abteilungsleiter, Geschäftsführer oder Vorstand auseinanderzusetzen (vgl. Abschn. 6.6). In der Praxis bedeutet dies etwa, dass sich bei einem Werkvertrag die Abnahmeerklärung nicht damit begründen lässt, dass die Restgelder zum Jahresende ausgegeben werden müssen, oder dass Investitionsbudgets keineswegs so rigide gehandhabt werden, dass signifikante Kostenvorteile durch vorgezogene Bündelung notwendiger Beschaffungen ungenutzt bleiben.

Beispiele

- **Beispiel 1:** Ein im Rahmen eines Werkvertrags beschafftes Equipment ist aus technischen Gründen noch nicht abnahmebereit, und es stehen relevante Nachbesserungen durch den Hersteller aus. Allerdings streben die Verantwortlichen eine Schließung des Projektkontos zum Jahresende an, und der Projektingenieur wird aufgefordert, trotz der Defizite die Abnahme zu erklären, damit die Restzahlung erfolgen kann. Hoffentlich tut er das nicht, denn dadurch würde die Rechtsposition seines Arbeitgebers verschlechtert – das Projekt kann genauso gut später abgeschlossen werden.
- **Beispiel 2:** Der Kunde plant einen Ausbau seiner Fertigungskapazität; dazu wird für das Folgejahr ein entsprechendes Budget bereitgestellt, das von der Unternehmensleitung bewilligt ist. Ein Lieferant von Großanlagen hätte schon im laufenden Jahr aus buchungstechnischen Gründen gerne die Bestellung und wäre unter diesen Umständen zu einem zusätzlichen Preisnachlass bereit. Dann sollte der entsprechende Beschaffer mit dem Budgetverantwortlichen darüber diskutieren und die Beschaffung nicht einfach laufen lassen wie geplant – falls die Kaufentscheidung auf soliden Füßen steht, ist dies leicht gespartes Geld (s. Abschn. 1.4).
- **Beispiel 3:** Mitarbeiter aus der Engineering-Abteilung des Kunden denken darüber nach, ein komplexes (und teures) Messgerät bereits im Dezember ausliefern zu lassen, um mittels Wareneingangsbuchung das Budget des laufenden Geschäftsjahres zu belasten. Doch weist das System im jetzigen Zustand Mängel auf, die unter signifikantem Aufwand für beide Seiten am endgültigen Aufstellort im Produktionsbetrieb behoben werden müssen. Die Lieferung sollte unter diesen ungünstigen Rahmenbedingungen unbedingt unterbleiben (s. auch Abschn. 2.5 zum Thema Regelfolgerung). ◀

1.4 Savings: ein einfacher Erfolgsindikator

Das erste Angebot des Lieferanten entspricht in nahezu allen Verhandlungen nicht dem endgültigen Paketpreis, der schließlich im Vertrag aufgeführt ist. Ein umsichtiger Anbieter hat insbesondere bei größeren Umsatzgeschäften im Angebot so viel preisliche Reserve einkalkuliert, dass unter Berücksichtigung der Deckung späterer Ausgaben – beispielsweise für umfangreichere Nachbesserungsarbeiten im Feld oder Verzögerungen beim Unterlieferanten – noch ausreichend Verhandlungsspielraum im Dialog mit dem Einkauf besteht. Eine typische Konzessionsstrategie für den Equipmenteinkauf könnte die Stufen 80 → 95 → 99 → 100 Prozent des späteren Einigungspreises einplanen.

Markup vs. Savings

Den in einer Verhandlung zur Disposition stehenden Aufschlag auf ein Angebot nennt man *Markup*. Der Lieferant baut ihn bewusst bei der Konzeption seines Angebots mit ein: Je weniger der Kunde davon abwickelt, desto mehr Gewinn bleibt für ihn selbst übrig. Aufgabe des Einkäufers in einer Verhandlung ist es vereinfacht ausgedrückt, im Gespräch herauszufinden, in welcher Größenordnung sich dieser Markup bewegt, um den Preis des Verhandlungsgegenstands durch taktisch kluges Vorgehen um einen möglichst hohen Anteil zu reduzieren. Damit ist die Zielsetzung für Einkaufsverhandlungen bereits relativ klar umrissen. Die Erfolgskennzahl dafür wird in Beschaffungsabteilungen neudeutsch als *Savings* („Ersparnis“) bezeichnet.

► **Savings** sind alle Zugeständnisse, die der Verhandlungspartner auf Lieferanten-seite im Rahmen einer Verhandlung macht und die einen in Geld messbaren Wert darstellen, also Nachlässe, kostenfreie Zugaben, zusätzliche Leistungen etc.

Savings sind somit die Einsparungen, die in der Verhandlung oder – weiter gefasst – durch die Aktivitäten des Einkaufs erzielt werden, und sind inzwischen unter anderem für den Investitionsgüterereinkauf wissenschaftlich gut untersucht (vgl. Maucher 2013 und dort zitierte Literatur). Der erste Schritt zur Einordnung eines Verhandlungsergebnisses führt in den meisten Unternehmen über eine Berechnung der Savings, die in der turnusmäßigen internen Berichterstattung eine finanztechnisch relevante Kennzahl mit mehr oder weniger hoher Aussagekraft repräsentieren. Savings werden entweder als absoluter Wert oder in Prozent vom Ausgabevolumen, eventuell getrennt nach verschiedenen strategischen oder operativen Beschaffungsfeldern, ausgewiesen. Hohe Savings

sieht das Management eines Unternehmens in erster Näherung als Indiz für eine erfolgreiche Einkaufstätigkeit an. Allerdings hat Maucher (2013, S. 202–207) festgestellt, dass hohe Savings in der Equipmentbeschaffung primär über die Angebotsauswahl und weniger durch das Verhandlungsergebnis bewirkt werden.

Für Savings existieren im Detail variierende Definitionen, die jedoch in eine ähnliche Richtung gehen; darunter ist alles zu verstehen, was sich in Geldbeträgen ausdrücken lässt und die Kosten des Verhandlungspakets reduziert.

Beispiele für Savings-relevante Einsparungen

- Markterfolg (bei mehreren gleichwertigen Angeboten Preisdifferenz des Favoriten vom Mittelwert aller Angebote; der Wert kann auch negativ sein)
- Nachlass vom Angebotspreis, der entweder ausgehandelt oder vom Lieferanten bereits vorab gewährt wurde
- Verbesserung der Zahlungsbedingungen (Ansatz eines fiktiven Risikozinses)
- Verbesserung bei den Transportklauseln
- Verlängerung der Verjährungsfrist für Mängelhaftung (Aufwand für den Lieferanten bei Großanlagengeschäften: rund 2 bis 5 Prozent vom Anschaffungspreis pro Jahr)
- kostenlose benötigte weitere Lieferungen und Leistungen

Eine beispielhafte Savingsberechnung aus dem Equipmenteinkauf findet sich in Abschn. 8.3.

An dieser Stelle sei davon abgeraten, dass sich Einkäufer auf das Gebiet des *Hedgings*, der Währungskurssicherung, verirren. Die meisten Lieferanten im internationalen Geschäft haben klare interne Vorgaben, in welcher Währung sie ihre Leistungen anbieten – in der Regel in der Heimatwährung, falls es sich um starke Währungen wie US-Dollar, Euro oder Yen handelt. Doch in Ausnahmefällen besteht eine Wahlmöglichkeit, welche Währung dem Beschaffungsvertrag zugrunde liegen soll. Die Richtlinien und Vorgaben auf Kundenseite müssen in diesem Fall von der Finanzabteilung kommen, vertreten in einer Aktiengesellschaft durch den Finanzvorstand (*Chief Financial Officer, CFO*). Dieser ist mit seinen Mitarbeitern für die aktuellen Deckungsgeschäfte verantwortlich und hat den Überblick, wie vorteilhaft vorzugehen ist – nicht der Einkäufer.

Unerfreulich für Letzteren ist außerdem folgende Festlegung:

- Preissteigerungen bei identischer Spezifikation bedeuten negative Savings.

Nicht als Savings gelten im Allgemeinen Kosteneinsparungen durch verbesserte Prozesse, höhere Ausbeuten oder reduzierte Verbräuche in der Fertigung; dies bezeichnet man in der Fachsprache als *Cost Reduction* oder *Cost Avoidance* (Kostenvermeidung). Dasselbe trifft auf Einsparungen zu, die durch Austausch eines teureren durch ein kostengünstigeres Ausgangsmaterial zustande kommen, da auch hier die Ursache nicht primär in einer Verhandlungsleistung liegt. Selbstverständlich verbessern derartige Kostenoptimierungen die Gewinnsituation ebenfalls in vollem Umfang (Wenski 2016).

Die reale Verhandlungsleistung

Wesentlich schwieriger als die Berechnung von Savings nach den aufgeführten Kriterien gestaltet sich eine realistische Erfassung der wahren Verhandlungsleistung. Während der Einkäufer eines Großkunden beispielsweise bei der Beschaffung einer Anlage mit einem Listenpreis von zwei Millionen Euro und einem mehr oder weniger feststehenden Hausrabatt von 20 Prozent stolze 400.000 Euro als Savings ausweisen kann, klingt der 21. Prozentpunkt, der durch eine hartnäckige, akribisch vorbereitete und strukturierte Verhandlungsführung erzielt wird, reichlich unspektakulär. Dabei sind es gerade diese 20.000 Euro, welche die wirkliche Leistung eines guten Verhandlungsteams auf Kundenseite numerisch ausdrücken.

Das führt zum Schluss, dass Savings als Kennzahl für den Verhandlungserfolg des Einkaufs nur sehr bedingt tauglich sind. Die Steuerung der Einkaufsabteilung eines Unternehmens lediglich anhand der Savings-Quote kann dazu führen, dass sich die Einkäufer auf die für dieses Ziel lukrativsten Beschaffungen konzentrieren und unter dem Strich wertschöpfendere Projekte und Potenziale vernachlässigen. Externe Einkaufsberater machen (aus Sicht der beratenen Gesellschaften) denselben Fehler, wenn sie sich in ihren Aktivitäten auf derartige günstige Gelegenheiten (*Low-hanging Fruits*) beschränken. Im schlimmsten Fall (mit Bezug zu Abschn. 2.5 und 2.6) stellt sich – oft sogar ohne Worte – zwischen Beschaffung und Vertrieb ein Einverständnis ein, dass Angebote mit ausreichend Luft für respektable Preisnachlässe ausgestattet werden, mit denen der Einkäufer anschließend glänzen kann (Wenski 2016).

Die Erkenntnis liegt nahe, dass ein modifiziertes Vorgehen, dessen Basis ein realistisch definiertes und intern mit dem Verhandlungsteam und gegebenenfalls mit der Unternehmensleitung abgestimmtes Verhandlungsziel ist, wesentlich sinnvoller sein dürfte, denn: