

## White Paper zur Beschaffungsoptimierung

### Lieferantenverhandlung – Vorgehensweise zur Erzielung größtmöglicher Effekte

- ✓ **Die optimale Verhandlungsführung**
- ✓ **Einzelschritte einer erfolgreichen Lieferantenverhandlung**
- ✓ **Linear Performance Pricing**

**Duran Sarikaya**  
**Jörg Lemmermann**

**Januar, 2008**



## **Optimierte Verhandlungsmethoden zur Erzielung von Quick Wins in den Beschaffungskosten**

Häufig werden wir zu Beginn eines Projektes gefragt, wie es denn sein kann, dass wir bei bestehenden Lieferanten noch Effekte erzielen, die der Einkauf noch nicht selbst geholt hat.

Schauen Sie einmal in den eigenen Vertrieb. In kaum einem Unternehmen werden identische Produkte an unterschiedliche Kunden zu gleichen Preisen verkauft. Das Preisniveau hängt auch nicht zwangsläufig von der bezogenen Menge ab, sondern hauptsächlich von der Verhandlungsstärke der eigenen Vertriebsmannschaft oder des Einkaufs vom Kunden.

Genauso verhält es sich in Ihrem eigenen Einkauf. Nach unseren Erfahrungen steht und fällt ein optimaler Preis mit der Dauer der Geschäftsbeziehung. Einkäufer, die Lieferanten häufig auf den Prüfstand stellen, erzielen zwangsläufig bessere Konditionen als Einkäufer, die von dem Preisniveau ihrer Lieferanten überzeugt sind und in einer gewissen Harmonie mit ihren Lieferanten leben.

Wie sieht eine typische Lieferantenverhandlung aus? Der Einkäufer hat wenig Zeit, weil die operativen Aufgaben mal wieder überhand nehmen. Er hat sich den Lieferanten für eine Stunde zwischen 11 und 12 terminiert. Das Gespräch wird durch Small Talk eröffnet. Der Lieferant verwickelt den Einkäufer geschickt in Gespräche über den letzten Urlaub, den vollen Straßenverkehr oder die viele operative Arbeit.

So vergeht die erste Viertelstunde. In der Folge packt der Vertriebsmann einen Katalog aus und versucht den Einkäufer über neue Unternehmensprodukte zu informieren. Aufgrund der langen Zusammenarbeit möchte der Einkäufer an dieser Stelle nicht unterbrechen.



Nun kommt der Vertriebsmann zu dem unangenehmen Teil des Gespräches. Aufgrund der allseits gestiegenen Rohstoffe, der hohen Energiekosten und des letzten Abschlusses mit den Gewerkschaften müssen die Preise leider um 5% steigen. Im nächsten Zug erinnert er an die hohen technischen Eigenschaften der Produkte, die gute Zusammenarbeit mit Herrn Schreyer aus der Produktion und Herrn Laun aus der Technik sowie die gute Lieferperformance.

Der Einkäufer befindet sich nun in einer Zwickmühle. Es ist bereits fast eine Stunde vergangen, Alternativen zu diesem Lieferanten werden von der Technik nicht akzeptiert und es ist seine Aufgabe, für Liefersicherheit in der Produktion zu sorgen.

Er versucht nun den Gegenüber von der misslichen Lage des eigenen Unternehmens zu überzeugen und an die lange Zusammenarbeit zu erinnern. Der Vertriebsmann lenkt ein und man einigt sich auf eine Preiserhöhung von zwei Prozent. Der Einkäufer hat das aus seiner Sicht Bestmögliche erreicht und den Lieferanten immerhin um drei Prozent im Preis gedrückt. Der Lieferant hat eine Preiserhöhung von zwei Prozent erzielt.

Dem Einkauf ist es an dieser Stelle nicht gelungen, den Lieferanten in den Glauben zu versetzen, jederzeit austauschbar zu sein. Warum?

- Fehlende Zeit (etwa Kapazität für strategische Beschaffungsaktivitäten, da der operative Einkauf Vorrang hat).
- Keine Unterstützung aus Technik & Produktion. Von diesen Abteilungen wird Qualität und Lieferperformance gefordert. Ist der Lieferant im Dialog mit dem Einkauf nicht erfolgreich, versucht er „hintenrum“ über die Technik zu agieren.
- Falscher Verhandlungsaufbau, dem Lieferanten wird die Initiative überlassen, statt diese selbst zu übernehmen.
- Wenig Marktwissen, Alternativlieferanten national wie international sind nicht bekannt. Diese könnten geschickt in die Verhandlung eingespielt werden.

### **Wie hätte die Verhandlung erfolgsversprechender aufgebaut werden können?**

Zuerst ist an die letzten Verhandlungsgespräche mit dem Lieferanten zurückzudenken. Von wem wurden die Gespräche geführt und was wurde erreicht? Wurden all diese Gespräche von dem Einkäufer allein geführt, ist diesmal Verstärkung mitzubringen. Es ist wichtig, den Lieferanten in allen Bereichen Veränderung zu bieten. Er erwartet ein bestimmtes Raster, auf

welches er in seiner Gesprächsführung vorbereitet ist. Ist dieses nicht mehr intakt, gewinnt der Einkauf Überhand.

Idealerweise überzeugt der Einkauf Herrn Laun aus der Technik, mit in das Gespräch zu kommen. Allerdings ist dieser im Vorfeld auf die Verhandlungsstrategie einzuschwören. Es wäre sehr destruktiv, wenn der Lieferant in der Technik seinen Verbündeten findet und diese nun gemeinsam gegen den Einkauf argumentieren. Der Technik ist im Vorfeld darzustellen, dass es nicht das Ziel ist, den Lieferanten auszutauschen, sondern ihm vielmehr das Gefühl zu geben ist, dass es möglich wäre.

Auch sollte die Gesprächseröffnung in der Hand des Einkaufs und nicht des Lieferanten liegen. Jedes Gespräch sollte mit einer Agenda eingeleitet und mit einem kurzen Protokoll abgeschlossen werden. Eine Agenda könnte sein: Umsatzentwicklung Unternehmen, Lieferantenbeziehung, Alternative Lieferanten bzw. technische Veränderungen, Preisdruck, Optimierungsvorschläge.

Zum Punkt Umsatzentwicklung ist die Entwicklung des eigenen Unternehmens darzustellen. Nimmt der Umsatz zu, kann man mit steigenden Abnahmemengen locken, geht der Umsatz zurück, ist der Zwang zum Sparen zu erwähnen. Häufig sind Lieferanten nur bedingt über die Produkte und die Geschäftsentwicklung ihrer Kunden informiert.

Zum Punkt Lieferantenbeziehung kann man gern die gute Beziehung mit dem Lieferanten loben, allerdings sollte man auch bewusst negative Punkte anbringen. Führt man zu jedem Lieferanten eine kontinuierliche Historie, findet sich immer etwas. Die verspätete Lieferung am 12.10., die fehlerhafte Beschriftung eines Kartons oder die nicht angekündigte Urlaubsvertretung von Frau Baumann. Diese Punkte sind nun übertrieben darzustellen, um dem Lieferanten zum Punkt Lieferperformance etwas den Wind aus den Segeln zu nehmen.

Im nächsten Schritt ist der Lieferant über eigene Aktivitäten zum Aufbau neuer Lieferanten zu informieren. Wenn man an dieser Stelle noch den einen oder anderen Lieferanten in China, Mexiko oder der Türkei erwähnt, wird die Geschichte glaubhaft. An dieser Stelle sollte die Technik nicken und bestätigen, dass sie von den ersten Testmaterialien überrascht war. Außerdem könnte von der Technik dargestellt werden, dass sich durch kleine Veränderungen am Produkt eine Standardisierung des Einsatzproduktes erzielen ließe.

Nun ist die Vorlage für eine eigene Preisforderung gelegt. Aufgrund der deutlich günstigeren Preise der alternativen Lieferanten, bittet der Einkauf den Bestandslieferanten das aktuelle Preisniveau zu überdenken. Es sollte auch gleich eine Forderung in den Raum gestellt werden, z.B. mindestens 10% Preisreduktion.

Allerdings wird kein Lieferant einfach mal so seine Preise um 10% reduzieren. Aus diesem Grund ist dem Lieferanten darzustellen, dass man auch bereit sei,

den Prozess, die Logistik oder die Produktzusammensetzung zu überdenken. Es müssen nur entsprechende Vorschläge von Seiten der Lieferanten kommen. Der Lieferant muss das Gefühl bekommen, dass er nicht bloß ein Lieferant, sondern ein Wertschöpfungspartner ist.

Häufig können Lieferanten viele Veränderungsvorschläge darstellen. Man muss sie nur dazu animieren. Nicht umsonst schafft es die Automobilindustrie trotz steigender Rohstoffpreise, das Preisniveau stabil zu halten oder sogar zu reduzieren. Preisdruck erzeugt Innovation.

Ein Kompromissvorschlag könnte sein, dass der Lieferant eine kleine unmittelbare Preisreduktion vornimmt und zusätzlich Vorschläge unterbreitet, wie sich das Preisniveau mittelfristig weiter reduzieren kann. Mit Abschluss der Verhandlung sollte dem Lieferant unbedingt die Produktion gezeigt werden. Häufig lassen sich Produkte so modifizieren, dass Arbeitsschritte in der Produktion wegfallen.

Nach ca. 1 Woche wird sich der Lieferant wieder melden. Unter der Voraussetzung, dass es sich bei dem Unternehmen nicht um einen absoluten Monopolisten handelt, wird er einen Preisreduktionsvorschlag unterbreiten. Allerdings sollte sich der Einkäufer mit diesem Erfolg noch nicht zufrieden geben, sondern noch einmal auf den Lieferanten zugehen. An dieser Stelle lassen sich weitere kleine Effekte erzielen, z.B. Jahresbonus, verbesserte Zahlungskonditionen, häufigere Lieferungen.

Im dargestellten Beispiel lassen sich nach unseren Erfahrungen ca. 4% Preisreduktion und eine Reihe von Vorschlägen zur mittelfristigen Produktpreisoptimierung generieren. Die Vorschläge sind vom Einkauf im nächsten Schritt der Technik vorzustellen. Hier ist nun Nachdruck erforderlich, da die Technik ebenfalls überarbeitet ist und i.d.R. nur wenig Risiko durch Produktveränderungen eingehen möchte.

Im Vergleich zur Ausgangssituation mit zwei Prozent Preissteigerung ist es dem Einkauf nun gelungen, die Preise um vier Prozent zu reduzieren. Dies entspricht einem Unterschied von 6 %, auf ein Volumen von 1 Mio. € immerhin 60.000 €. Gelingt es dem Einkauf auch die mittelfristigen Reduktionsmöglichkeiten im eigenen Unternehmen „durchzuboxen“, sind die Einsparpotenziale noch wesentlich größer.

Eine solche Vorgehensweise lässt sich bei den meisten Lieferanten anwenden. Wichtig ist, sich gut auf die Gespräche vorzubereiten, die Gesprächsführung zu übernehmen, sich nicht durch technische Details isolieren zu lassen und Lieferanten für zusätzliche Optimierungsmöglichkeiten mit in die Pflicht zu nehmen.

Angewandt auf alle Lieferanten lassen sich mit einer solchen Vorgehensweise schnell 4-5% auf das gesamte Beschaffungsvolumen einsparen. Für viele

Unternehmen würden 4-5% Reduktion der Beschaffungskosten bereits eine Verdopplung der Umsatzrendite bedeuten.



## Linear Performance Pricing

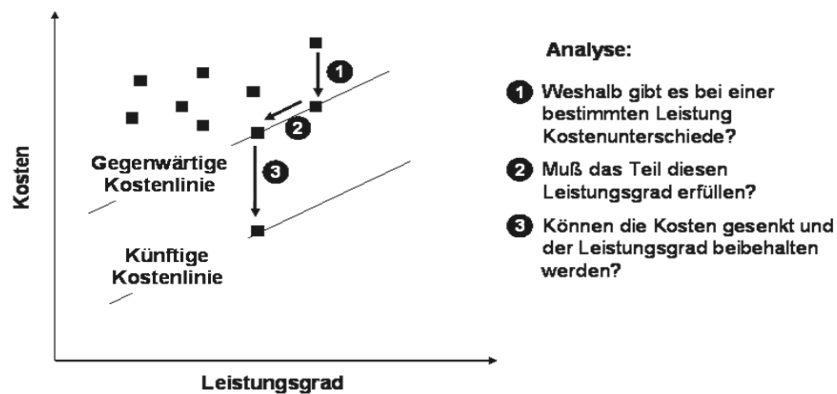
Jedes Produkt hat einen Preis, doch woher kann man wissen, ob der eigene Preis gerechtfertigt ist. Eine Möglichkeit ist die Preisstrukturanalyse bzw. deren Sonderform, das Linear Performance Pricing (LPP).

LPP ermittelt die Angemessenheit von Preisen bei Komponenten/Modulen, indem sie die Preise auf eine quantifizierbare Größe bezieht, die das zu bepreisende Teil definiert. Somit ist LPP eine Regressionsanalyse für den Einkauf. Dabei werden in der praktischen Anwendung Preis und Leistung gegeneinander regressiert. Durch den Vergleich von definierten Produkt-Merkmalsausprägungen zum Preis eines Produktes innerhalb einer Produktfamilie lassen sich Kostensenkungspotenziale ermitteln und Kostenabschätzungen, z.B. für Neuentwicklungen, ableiten.

Linear Performance Pricing gliedert sich in der praktischen Anwendung in drei Phasen:

1. Analyse der Preisausprägungen einer Komponente (Analysephase)
2. Erarbeitung von Verbesserungszielen (Optimierungsphase)
3. Verhandlungen zwischen Lieferant und Kunde (Verhandlungsphase)

In der Analysephase werden die Preise für identische Komponenten auf einer Graphik dargestellt. Dabei bildet die x-Achse den Leistungsgrad, die y-Achse die Kosten ab. Weichen beispielsweise bei gleichem Leistungsniveau die Preise für eine Komponente erheblich ab, bestehen Ansatzpunkte für Preissenkungspotentiale.



Besonders hohe Abweichungen von der Linie nach oben sind Streichkandidaten, nach unten die Best Practice Objekte, welche die neuen Richtpreise festlegen.

Die anschließende Optimierungsphase umfasst die Zusammenarbeit zwischen Einkäufer und Lieferant. Hierin werden die Ursachen für die Abweichung geklärt sowie Verbesserungsvorschläge initiiert. In der Praxis stellen sich überwiegend Überspezifizierungen sowie zusätzliche Funktionseigenschaften bei Komponenten heraus, die unkritisch für den Erfolg des Produktes sind. Zielsetzung der abschließenden Verhandlungsphase ist die Erreichung von Preisnachlässen aufgrund der vorher gewonnenen Erkenntnisse.

## Über Kloepfel Consulting

Kloepfel Consulting ist eine auf Beschaffungsoptimierung spezialisierte Unternehmensberatung mit lokalen Partnerunternehmen in den wichtigsten internationalen Beschaffungsmärkten. Für seine Kunden erarbeitet Kloepfel Consulting pragmatische Lösungen zur Kostenoptimierung im Einkauf.

Fokus der Beratungsleistung ist die Umsetzung von Kostenoptimierungspotenzialen im Einkauf. Berater von Kloepfel Consulting sind Spezialisten in allen beschaffungsrelevanten Themen, wie z.B. Lieferantenmanagement, Globale Beschaffung, Beschaffungsreorganisation, Prozessdesign, Beschaffungscontrolling, Produkt-Wertanalysen, Lieferantenverträge, Make-or-Buy, etc.

Egal welche Form der Beratung von Kloepfel Consulting angeboten wird, primäres Ziel ist die 100%ige Messbarkeit der umzusetzenden Leistungen. Nur bei klar definierter Messbarkeit offeriert Kloepfel Consulting seinen Kunden ein Projekt.

Kunden von Kloepfel Consulting profitieren von einem erfolgsabhängigen Honorarmodell, bei dem auf Jahresbasis nie mehr als 50% der tatsächlichen Einsparungen als Honorar abgerechnet werden. Eine durchgeführte Analyse wird nur dann berechnet, wenn der Kunde auch einen klaren Nutzen erfahren hat.

Mithilfe seiner internationalen Analyse- und Sourcingpartner bietet Kloepfel Consulting seinen Kunden lokales Know-How der wichtigsten internationalen Beschaffungsmärkte.

Die Leistung der lokalen Beschaffungsexperten reicht von Lieferantenrecherche, Qualitätsmanagement bis hin zum Aufbau von Logistik- und Lagerprozessen.

**Besuchen Sie uns auf [www.kloepfel-consulting.com](http://www.kloepfel-consulting.com) !!**

**Für Ihre Fragen stehen wir gern zur Verfügung, Sie erreichen uns unter:  
[info@kloepfel-consulting.com](mailto:info@kloepfel-consulting.com)**