

Mit der richtigen Strategie und einer guten Verhandlungsvorbereitung erreichen Einkäufer respektable Preisnachlässe.



Savings – Die falsche Maßzahl für den Erfolg

Zielsetzung für Einkaufsverhandlungen überdenken

Der Einzelhandel schafft es seit Jahrzehnten erfolgreich, seinen Kunden durch Rabattaktionen zu suggerieren, dass sie umso mehr Geld sparen, je mehr sie kaufen. Dieses Paradoxon beruht darauf, dass der Kunde den Verkaufspreis mit einem vermeintlichen Listenpreis vergleicht, der vielfach überhöht angesetzt ist. Auch im Geschäftsleben ist bei der Bewertung von Einsparungen etwa durch Verhandlungen eine gewisse Skepsis geboten.

Der erste Schritt zur Einordnung eines Verhandlungsergebnisses führt in den meisten Unternehmen über eine Berechnung der Savings – ein stehender angelsächsischer Begriff, dessen deutsche Übersetzung „Ersparnis“ in Fachkreisen nur unzureichend verstanden wird. Savings sind die Einsparungen, die durch die Verhandlung oder – weiter gefasst – durch die Tätigkeit des Einkaufs erzielt werden.

Es handelt sich hierbei meist um eine finanztechnisch relevante Kennzahl für die Beschaffungsabteilung, die entweder als absoluter Wert oder in Prozent vom Ausgabevolumen, eventuell getrennt nach verschiedenen strategischen oder operativen Beschaffungsfeldern, angegeben wird. Hohe Savings werden in erster Näherung als Indiz für eine erfolgreiche Einkaufstätigkeit angesehen.

Cost Reduction und Cost Avoidance

Für Savings existieren im Detail variierende Definitionen, die in eine ähnliche Richtung gehen; darunter ist alles zu verstehen, was in Geld ausgedrückt werden kann und die Kosten des Verhandlungspaketes reduziert. Folgende Einsparungen zählen typischerweise zu den Savings:

- Nachlässe vom Angebotspreis, die entweder ausgehandelt oder vom Lieferanten als „Hausrabatt“ bereits vorab gewährt wurden (Preissteigerungen bei gleicher Spezifikation bedeuten negative Savings);
- Verbesserung der Zahlungsbedingungen (die Zeitspanne, um die bestimmte Gelder später gezahlt werden, ist mit einem fiktiven Risikozins zu vergüten);
- Verbesserung bei den Transportklauseln;

- Verlängerung der Verjährungsfrist für Mängelrügen (Gewährleistungszeitraum);
- kostenlose Lieferungen von zusätzlichen Dingen, die benötigt werden, und Weiteres.

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 sind jedoch auch Cost Reduction und Cost Avoidance der Verbesserung der Gewinnsituation in gleichem Umfang dienlich.

Mit Smart-Formel erfolgreich

Wesentlich schwieriger als die Berechnung von Savings gestaltet sich eine realistische Erfassung der Verhandlungsleistung. Während beispielsweise bei der Beschaffung einer Anlage mit einem Listenpreis von einer Million Euro bei einem feststehenden Hausrabatt von 18 Prozent stolze 180 000 Euro als Savings ausgewiesen werden können, klingt der 19. Prozentpunkt, der durch eine zähe, gut vorbereitete und strukturierte Verhandlung erzielt wurde, reichlich unspektakulär. Dabei sind es gerade jene 10 000 Euro, die den wirklichen Erfolg eines guten Verhandlungsteams numerisch ausdrücken.

Das lässt den Schluss zu, dass wie oben angegeben berechnete Savings-Werte als Kennzahl für den Verhandlungserfolg des Ein-

kaufs ungeeignet sind. Eine Steuerung der Einkaufsabteilung eines Unternehmens lediglich anhand der Savingsquote kann dazu führen, dass sich die Einkäufer auf die lukrativsten Savingsbringer konzentrieren und unter dem Strich wertschöpfendere Projekte vernachlässigen. Im schlimmsten Fall stellt sich – oft sogar ohne Worte – zwischen Einkäufer und Verkäufer ein Einverständnis ein, nach dem die Angebote ausreichend Luft für respektable Preisnachlässe enthalten, mit denen der Einkäufer anschließend glänzen kann.

Doch wie kann man diesem Dilemma entkommen? Ein besseres Maß lässt sich anhand der Festlegung der Ziele für die Verhandlung ablesen, die an der SMART-Formel (spezifisch, messbar, akzeptierbar, realistisch, tough) ausgerichtet sein sollten.

Der Erfolg einer Verhandlung lässt sich anhand der Abweichung des Erreichten von der Zielfestlegung nach diesen Kriterien ablesen. Dazu ist von Bedeutung, dass die Beteiligten bereits im Vorfeld der Verhandlung einen Zielkorridor für das Paket der Verhandlungsobjekte, insbesondere den Kaufpreis, vereinbaren. Dieser wird vom besten Preis (dem aus Kundensicht niedrigsten Preis) und dem Walk-out-Preis (dem höchsten gerade noch akzeptablen Preis) begrenzt. In diesem Korridor wird der Zielpreis unter Einbezug aller vorliegenden Informationen und Rahmenbedingungen definiert.

Dabei ist eine Abweichung des letztlich erzielten Ergebnisses zur schlechteren Seite hin (etwa durch einen höheren Preisabschluss durch den Einkäufer) nicht unbedingt als Manko zu sehen, solange sie innerhalb des Erwartungskorridors bleibt; eine hohe

Abweichung zur positiven Seite könnte für eine zu wenig fordernde Zielfestlegung ebenso wie für eine gute Verhandlungsleistung sprechen. (Eine „Punktlandung“ wäre optimal.) Gewinne oder Konzessionen bei weiteren Verhandlungsobjekten sind entsprechend in Geld auszudrücken und gegenzurechnen.

In der Praxis wird es Resultate geben, bei denen der Zielpreis über- und unterschritten wurde. Lässt er sich im Mittel erreichen, spricht dies für eine solide Verhandlungsvorbereitung und -planung. Die Ergebnisse zumindest der strategisch bedeutenderen Verhandlungen sollten im Sinne eines Verhandlungscontrollings ausgewertet und in einer Datenbank erfasst werden, um damit die Vorbereitung der Folgeverhandlungen zu erleichtern. Der Einkäufer kann dadurch schnell Rückschlüsse auf das Angebotsverhalten bestimmter Lieferanten und den zu erwartenden Spielraum für die nächste Verhandlung ziehen.

Für die Einkaufsleitung stellen solche Datensammlungen wertvolle Hintergrundinformationen für die strategische Ausrichtung der Abteilung und für die Unterrichtung von Unternehmensleitung und Anteilseignern dar. Wie die Erfahrung zeigt, ist die Einbindung der zuständigen Controlling-Abteilung oft wertvoll, wenn es um die Festlegung des Zielkorridors insbesondere für den Preis geht. Die dort beschäftigten Experten können beispielsweise bei Abschreibungsmodellen, maximalen Stück- oder Umarbeitungskosten und anderen wirtschaftlichen Aspekten kompetente Informationen beisteuern. ■

Autor Dr. Guido Wenski, Managementberater und Verhandlungstrainer