
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