



Helmut Wannenwetsch

Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik

Praxisstrategien und Wege zur Kosten-
senkung – für Einkauf, Logistik und Vertrieb

4. Auflage

VDI

 Springer Vieweg



Helmut Wannenwetsch

Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik

Praxisstrategien und Wege zur Kosten-
senkung – für Einkauf, Logistik und Vertrieb

4. Auflage

VDI

 Springer Vieweg

Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik

Helmut Wannenwetsch

Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik

Praxisstrategien und Wege zur
Kostensenkung – für Einkauf,
Logistik und Vertrieb

4., neu bearbeitete Auflage

Helmut Wannenwetsch
Neustadt, Deutschland

ISBN 978-3-642-39893-3
DOI 10.1007/978-3-642-39894-0

ISBN 978-3-642-39894-0 (eBook)

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

Springer Vieweg

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2004, 2006, 2009, 2013

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Vieweg ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-vieweg.de

Vorwort zur 4. Auflage

Nach der erfolgreichen 3. Auflage, die von der Redaktion Managementbuch.de als eines der besten Praxisbücher seines Faches ausgewählt wurde, erfolgt aufgrund zahlreicher Nachfragen nun die 4. Auflage.

Das Buch wird von den Einkäufern aller Unternehmensgrößen, von Vertriebsprofis wie auch von Studenten und Professoren der Hochschulen stark nachgefragt.

Die 4. Auflage wurde komplett inhaltlich überarbeitet und übersichtlich nach Themengebieten gegliedert. Der Leser kann somit schnell auf die für ihn wichtigen Themengebiete zugreifen.

Die Neuauflage enthält u. a. folgende zusätzliche und überarbeitete Themen:

- Verhandlungsführung in China, Vietnam und Indien,
- Schwierige Verhandlungspartner und Verhandlungssituationen,
- Anschauliche Praxisberichte von Einkaufs- und Verkaufsverhandlungen,
- Risikomanagement, Optionen und Hedging,
- Abwehr von Preiserhöhungen,
- Rohstoffeinkauf,
- Berechnung von Einkaufspreisen, Boni, Skonto und Rabatt,
- Vertragsmanagement und Code of Conduct,
- Nichttraditionelle Beschaffungsfelder, Maverick Buying, Bullwhip-Effekt,
- Business Etikette und Geschäftsessen,
- Frauen in Verhandlungsführungen,
- Verhandlungssprache Englisch – Redewendungen und Formulierungen.

Nach einer Bertelsmann-Studie scheitern ca. 75% aller transnationalen Unternehmensfusionen die primär auf finanziellen und strategischen Zielen basieren aufgrund von kulturellen und psychologischen Barrieren. An der Herstellung eines PKW sind Lieferanten aus bis zu 80 Ländern beteiligt. Jedes dieser Länder hat unterschiedliche Kulturen, Mentalitäten und Gebräuche.

Wussten Sie beispielsweise dass in arabischen Ländern der Freitag oft kein Arbeitstag mehr ist, dass in China die Zahl 4 eine „negative Zahl“ darstellt oder dass in manchen asiatischen Ländern das Wort „Nein“ oft höflich umschrieben wird. Dies und viele andere „Fallstricke“ lassen Verhandlungen oft schon im Anfangsstadium scheitern.

Ein Schwerpunkt dieses Buches ist es, auf diese unterschiedlichen Mentalitäten, Kommunikationsstile und Arten der Verhandlungsführung einzugehen.

Der Einkaufsprofis wie auch der Vertriebsmitarbeiter sollen besser auf Auslandseinsätze vorbereitet werden.

Mein Dank gilt den Autoren des Buches, die ausgewiesene Experten auf ihrem Fachgebiet sind. Weiterhin bedanke ich mich bei Herrn Volker Brodbeck, Herrn Dipl.-Kfm. Thorsten Schäfer und Herrn Dr. Karl Waldkirch stellvertretend für die vielen Praktiker aus Industrie und Handel für ihre Ratschläge und Anregungen.

Für die Durchsicht des Buches bedanke ich mich bei Frau Dipl.-Betriebswirtin (DHBW) Maïke Seeber und Frau Dipl.-Betriebswirtin (FH) Anja Franke. Frau Dipl.-Ing. Elke Illgner war, wie immer, für die sorgfältige Erstellung und Formatierung des Buches verantwortlich.

Beim Springer Verlag bedanke ich mich recht herzlich bei der Lektorin Frau Sabine Bromby und beim Cheflektor Herrn Dipl.-Ing. Thomas Lehnert für die gute Zusammenarbeit.

Mannheim, im Oktober 2013

Helmut Wannenwetsch

Vorwort zur 1. Auflage

Im Jahr 2002 wurden von den 6.000 größten Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland Waren und Dienstleistungen im Wert von ca. 700 Mrd. Euro eingekauft. Dies sind etwa 80% des Beschaffungsvolumens aller Branchen. Insgesamt dürfte das gesamte Einkaufsvolumen damit einen Wert von annähernd einer Billion Euro für die Bundesrepublik Deutschland betragen. Dieses Einkaufsvolumen wird durch die abnehmende Fertigungstiefe der Unternehmen weiter zunehmen.

Jeder dieser Vielzahl an Beschaffungen gingen vorher intensive Verhandlungen im nationalen und internationalen Rahmen voraus. In der Automobilindustrie gilt derzeit die Faustformel, dass eine Einsparung von nur einem Prozent bei Material- und Materialgemeinkosten so viel Zusatzgewinn bringt wie eine Umsatzsteigerung um 20%.

Die Zielgruppe dieses Buches sind Mitarbeiter in Einkauf, Logistik und Materialwirtschaft sowie Studenten, Dozenten und Professoren von Fachschulen, Berufsakademien, Fachhochschulen und Universitäten. Das fundierte Fachwissen, das dem Buch zugrunde liegt, ist unverzichtbar für Einkaufsprofis, zu deren täglicher Aufgabe sowohl Einkaufs- als auch Verkaufsverhandlungen gehören.

Das gesammelte Expertenwissen sowie die jahrelange Erfahrung im nationalen und internationalen Verhandlungs- und Beschaffungsbereich werden durch zahlreiche Praxisbeispiele, Fallstudien, Grafiken und Rechenbeispiele anschaulich dargestellt.

Ein Auszug aus den Inhalten des Buches macht deutlich, dass hier Themen behandelt werden, die Einkaufs- und Verkaufsprofis sowohl aus kleinen und mittleren Unternehmen als auch aus internationalen Großunternehmen gleichermaßen ansprechen:

- Motivation und Selbstmanagement des Einkäufers,
- Target Costing, Total Cost of Ownership, Maverick Buying,
- professionelle Bedarfsermittlung, Preisstrukturanalyse, Einkaufspreisanalyse,
- E-Procurement, Reverse Auktionen, E-Payment,
- faire und unfaire Verhandlungsstrategien, Abwehrtechniken,
- schwierige Verhandlungspartner, Tipps und Tricks von Ein- und Verkaufsprofis,
- weltweiter Einkauf, Sourcing-Strategien, Lieferantenmanagement,
- nationales und internationales Einkaufsrecht,
- Einkaufscontrolling und Korruption,
- Auftreten, Stil und Etikette,
- Verhandlungen mit ausländischen Geschäftspartnern.

Mein Dank gilt den Experten der verschiedensten Branchen für ihren Rat und ihr Wissen, welche sich in diesem Buch vereinigen. Wertvolle Hilfe bei der Erstellung des Buches leistete Herr Frieder Gamm, ebenfalls ein Einkaufs-Profi. Für ihr unermüdliches Engagement sowie für Rat und Tat bin ich Frau Dipl.-Ing. Elke Illgner zu Dank verpflichtet. Mein Dank gilt auch dem Springer-Verlag Programmplanung Technik Herrn Dipl.-Ing. Thomas Lehnert sowie Frau Sigrid Cuneus, Frau Sabine Hellwig und Frau Kathleen Doege. Für ihre Unterstützung möchte ich mich bei Herr Dipl.-Wirtsch.-Ing. Christoph Lipp, Leiter Procurement Methods & Support, Heidelberger Druckmaschinen AG, Heidelberg und Herrn Bertholt Heyer, Leiter Einkauf John Deere AG, Werk Mannheim, herzlich bedanken.

Mannheim, im April 2003

Helmut Wannenwetsch

Inhalt

Vorwort zur 4. Auflage.....	V
Vorwort zur 1. Auflage.....	VII
I. Die richtige Strategie zum richtigen Zeitpunkt.....	1
1 Ziele setzen – Selbstmotivation steigern – Einkaufsergebnisse verbessern... 1	
1.1 Im Einkauf liegt der Gewinn!	2
1.2 Die Arten der Motivation.....	3
1.3 Setzen Sie sich Ziele!.....	4
1.4 Die fünf Schritte der Zielerreichung.....	4
2 Die richtige organisatorische Vorbereitung	9
2.1 Ausgangssituation.....	9
2.2 Erstellung einer professionellen Tagesordnung.....	11
2.3 Optimale Durchführung von Video- bzw. Telefon-konferenzen.....	12
2.4 Die Vorbereitung als Grundstein zum Erfolg.....	12
2.5 Ablauf, Ort und Verhandlungsteam.....	15
2.6 Organisieren: Bewirtung, Sitzordnung und Zeitrahmen.....	16
2.7 Mentale Vorbereitung.....	19
2.8 Zu guter Letzt: Abschlusscheckliste.....	20
3 Verhandlungsbeginn: Ring frei für die erste Runde	21
3.1 Professioneller Aufbau einer Sach-Beziehungsebene	21
3.2 Begrüßung und Vorstellung.....	24
3.3 Bewährte Fragearten.....	26
3.4 Die Kunst des Zuhörens.....	27
4 Die eigentliche Verhandlungsphase – Strategien zur Zielerreichung	29
4.1 Verhandlungsstrategien	29
4.2 Das Harvard-Konzept – die neue Erfolgsstrategie?.....	33
4.3 Der Moment der Entscheidung – die Preisverhandlung	34
4.4 Wenn-dann-Verhandlungstechnik	38
4.5 Erfolgreiche Verhandlungswerkzeuge der Einkäufer-Profis	39
4.6 Ganzheitliches Verhandeln – die neue Erfolgs-Philosophie.....	41
4.7 Die zehn erfolgreichsten Verhandlungsregeln.....	43

5 Verkäufer als Verhandlungspartner	45
5.1 Die wahren Entscheider im Einkauf erkennen.....	45
5.2 Ziele und Vorgehensweisen der Verkäufer.....	47
5.3 Ausbildung und Training der Verkäufer.....	49
5.4 Die Tricks der Verkäufer	52
5.5 Abwehr unfairer Verkaufs- und Verhandlungsstrategien	54
6 Erfolgreicher Umgang mit schwierigen Verhandlungspartnern.....	57
6.1 Mängel, Mafia und Monopolisten	57
6.2 Vom Umgang mit Monopolisten	59
6.3 Methoden, die nicht jedermanns Geschmack sind – aber <i>erfolgreich!</i>	63
6.4 Psychologie in der Verhandlung.....	65
6.5 Für jede Situation die richtige Strategie!	66
7 Kritische Situationen sicher meistern – Praxis-Ratschläge von Einkaufs-Profis	71
7.1 Lieferant ante portas – Überraschender Lieferantenbesuch	71
7.2 Junior-Einkäufer wird von „grauem Panther“ überrascht.....	72
7.3 Dem Einkäufer sitzt die Zeit im Nacken.....	73
7.4 Unangenehme Fragen souverän zur richtigen Zeit stellen.....	74
7.5 Preissenkungen durchsetzen – aber wie?.....	74
7.6 Situationsgerechte Mahnung beim Lieferantenverzug	75
7.7 Richtig reklamieren, ohne „verbrannte Erde“ zu hinterlassen	76
7.8 Den „schwarzen Peter“ an den Lieferanten weitergeben.....	77
7.9 Der Lieferant schweigt – Ruhe vor dem Sturm	78
8 Der Abschluss der Einkaufsverhandlung	79
8.1 Abhaken der Vereinbarungen	79
8.2 Das Protokoll	80
8.3 To-Do-Liste	81
8.4 Die Bewertung der Ergebnisse	81
8.5 Vermeidung von Fehlern beim Erstellen eines Protokolls	82
8.6 Checkliste Verhandlungsnachbereitung.....	83
9 Rechtssicherheit durch professionelles Vertragsmanagement	85
9.1 Wesentliche rechtliche Einigungspunkte.....	85
9.2 Form des Vertrages.....	91
9.3 Rechtliche Bedeutung des Verhandelns	92
9.4 Ausländische Vertragsparteien	95

II. Soft Facts – oft unterschätzt und oftmals ausschlaggebend 99

10 Schlüsselfaktoren: Mimik, Gestik, Sprache, Auftreten, Kommunikation	99
10.1 Psychologie von Verhandlungen	99
10.2 Sachebene – Beziehungsebene	103
10.3 Kongruentes Verhalten – der Schlüssel zu erfolgreichem Auftreten...	105
10.4 Wirkungsfaktoren in der Praxis	107
10.5 Mit dem Körper überzeugen	109
10.6 Setzen Sie Ihre Stimme wirkungsvoll ein.....	111
10.7 Engagement – mentale Vorbereitung einer Verhandlung.....	112
10.8 Crashkurs Kommunikation	113
11 Business-Etikette für Einkaufsmanager/innen – Benimmregeln sind gefragt	119
11.1 Souverän auf jedem Parkett	119
11.2 Wie du kommst gegangen.....	122
11.3 Herrengarderobe	123
11.4 Damengarderobe.....	124
12 Souveränes Verhalten bei Geschäftsessen	127
12.1 Sinn und Zweck von Geschäftsessen	127
12.2 Organisatorisches bei der Einladung zum Essen	127
12.3 Restaurantbesuch und Tischkultur	128
13 Die Einkaufsmanagerin in Verhandlungen	133
13.1 Kommunizieren Einkäuferinnen anders?.....	133
13.2 Erfolgsfaktoren einer Gesprächs- und Verhandlungsstrategie.....	134
13.3 Erfolgsgeheimnisse erfolgreicher Einkäuferinnen.....	143
14 Achtung: Bestechung, Diebstahl, Korruption und Spionage	145
14.1 Gründe für Korruption	145
14.2 Korruptionsindex	147
14.3 Präsente, Werbegeschenke und Vorteilsnahmen	150
14.4 Diebstahl und Schwund im Warenverkehr	151
14.5 Abwehr von Bestechung und Korruption	155
15 Verhandlungsführung in kleinen, mittleren und großen Unternehmen	159
15.1 Mittelständische Industrieunternehmen der Anlagentechnik.....	159
15.2 Vergabeverhandlungen von Neuteilen mit Lieferanten	164
15.3 Systemlieferant in der Automobilindustrie – BorgWarner Inc.	167
15.4 Aufgabe des technischen Einkaufs im Maschinenbau.....	180
15.5 Verhandlungen im Großhandel – ein Geschäft mit harten Bandagen .	182

16 Umgang mit ausländischen Verhandlungspartnern.....	187
16.1 USA: Verhandlungsführung im Land der unbegrenzten Möglichkeiten.....	187
16.2 Frankreich – Unterschätzen Sie nicht das Geschäftsessen.....	193
16.3 Großbritannien – Small Talk gehört dazu.....	202
16.4 Dänemark – manchmal hemdsärmelig und direkt.....	208
16.5 Schweden – sachlich nüchtern und fair play.....	211
16.6 Norwegen – Vorsicht! Jeder kennt jeden.....	214
16.7 Finnland – Verhandeln in der Sauna.....	218
16.8 Estland – pünktlich und zuverlässig	221
16.9 Verhandeln in Russland – Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser	224
16.10 Naher und Mittlerer Osten – Verhandeln im Land des schwarzen Goldes	229
16.11 China – erfolgreiches Verhandeln im Reich der Mitte	237
16.12 Indien – Verhandlungsführung auf dem indischen Subkontinent.....	250
16.13 Vietnam – erfolgreiches Verhandeln im Land des fünfzackigen Sterns.....	258
16.14 Lateinamerika: „Jeitinho“ – Finden Sie den richtigen Dreh!.....	265
 17 Verhandlungssprache Englisch – Redewendungen und Formulierungen.....	 273
 III. Runter mit den Kosten – in allen Bereichen.....	 277
 18 Kosteneinsparungen durch professionelle Bedarfsermittlung.....	 277
18.1 Schaffung des tragfähigen Einkauf-Fundaments	277
18.2 Erfolgsbausteine – Bestellkosten, optimale Losgröße, Lagerhaltungskosten.....	278
18.3 Entscheidend: Ermittlung des Bedarfs und der Bezugszeitpunkte	281
 19 Der niedrigste Einkaufspreis und alles, was dazugehört.....	 283
19.1 Optimale Einkaufsorganisation und Mitarbeitermotivation als Schlüsselfaktoren für Top-Ergebnisse im Einkauf.....	283
19.2 Ablauf der Bestellung und Berechnungsschema des Netto- Einkaufspreises	285
19.3 Einkaufspreisanalyse	288
19.3.2 Der partielle Preisvergleich	291
19.4 Advanced Purchasing	293
19.5 Einsparungen durch verbesserte Zahlungsfristen und Rabatte erzielen	294
19.6 Skonto, Rabatt, Bonus, Listungsgebühren und Incoterms.....	296
19.7 Lieferkonditionen und Incoterms.....	299

20 Erkennen Sie das richtige Potenzial Ihrer Lieferanten	305
20.1 Lieferantenanalyseinstrumente – die Lieferanten „Top Ten“	306
20.2 Lieferantenmanagement – die ganzheitliche Sicht	311
20.3 Lieferantenbewertung – ein Praxisbeispiel	312
20.4 Lieferantenoptimierung – wie verbessert sich mein Lieferant?	315
20.5 Lastenheft – Pflichtenheft – Technisches Datenblatt.....	316
20.6 Lieferantenauswahl – den richtigen Lieferanten finden	319
21 Einkauf von Rohstoffen – nicht immer einfach.....	323
21.1 Derivate.....	324
21.2 Einsatz von Hedging	324
21.3 Terminhandel und Optionshandel zur Absicherung von Preisrisiken .	324
21.4 Hedging mit Futures	326
21.5 Praxisbeispiele für die Anwendung von Absicherungsinstrumenten ..	327
21.6 Langfristige Kalkulationen mit Hilfe von Preisgleitklauseln	327
22 Einsparpotentiale durch Electronic Procurement	331
22.1 Grundlagen des E-Procurement.....	331
22.2 Einsparung von Einstandspreisen und Prozesskosten.....	332
22.3 E-Beschaffungsmarketing – wie die Lieferanten Ihnen ins Netz gehen	333
22.4 Unterscheiden Sie A-Teile von C-Teilen.....	334
22.5 Beschaffung von C-Teilen und MRO-Produkten – Desktop Purchasing	336
22.6 Are you content? – Stiefkind Catalog-Management.....	337
22.7 Ablauf von elektronischen Auktionen (e-Auctions).....	339
22.8 Spotbuying/Spotkäufe – spontan und billig?	342
22.9 Zur Kasse bitte! – Zahlungssysteme im E-Procurement.....	343
23 Beschaffungsstrategien – oftmals in der Kombination erfolgreich	347
23.1 Global Sourcing – eine Welt voller Lieferanten	347
23.2 Modular Sourcing – größere Teile, weniger Lieferanten.....	349
23.3 Single Sourcing – mit dem Lieferanten durch dick und dünn	349
23.4 Double Sourcing, Twin-Sourcing, Dual Sourcing.....	349
23.5 Cluster Sourcing – gehen Sie an die Quelle.....	350
23.6 Local Sourcing – bleibe im Lande	350
24 Unternehmensübergreifende Praxismethoden zur Kostenreduzierung.351	
24.1 Target Costing – die Zielkosten im Visier	351
24.2 Total-Cost-of-Ownership-Ansatz – Kosten werden zu Ihrem Anliegen	357
24.3 Wertanalyse – welchen Wert haben ihre Produkte eigentlich?.....	361
24.4 Erfahrungskurven-Analyse – mit Erfahrung Kosten senken	365
24.5 Produktlebenszyklus-Analyse – Kostensenkungsmaßnahmen	369
24.6 Simultaneous Engineering – die hohe Kunst der Zusammenarbeit	372
24.7 Kostensenkungen durch nichttraditionelle Beschaffungsfelder.....	373
24.8 Vermeidung von Maverick Buying	376
24.9 Bull-Whip-Effekt – der gefürchtete Peitschenschlageffekt	378

25 Risikomanagement und Einkaufscontrolling	381
25.1 Risk-Management und Frühwarnsysteme – den Risiken ins Auge sehen	381
25.2 Einkaufs- und Supply Chain Controlling – die Einkaufsscorecard	385
25.3 Einführung eines effizienten Beschaffungs-Controllings	389
Literatur	397
Autorenverzeichnis	401
Stichwortverzeichnis.....	409