



Wie erfolgreich ein Preisgespräch verläuft, hängt von der Vorbereitung ab, aber auch davon, wem man gegenüber sitzt

Fotolia/Kzenon

Auf das Gegenüber kommt es an

Einkäufer verhandeln anders als Versandleiter – auf welche Fallstricke Transport- und Speditionsunternehmer in ihren Preisgesprächen achten sollten und wie sie ihre Interessen trotzdem durchsetzen können.

Elektronikunternehmen, Finanzdienstleister, Haustechnikhersteller, Mobilfunkanbieter – wohl nur wenige mittelständische Branchenunternehmen haben ein derart breit gefächertes Kundenportfolio wie der Mehrwertlogistikspezialist Bi-Log in Bamberg. Entsprechend vielfältig sind die Gesprächspartner von Geschäftsführer Thomas Käppner. Meist handelt er mit Geschäftsführern, Produktionsmanagern und Logistikleitern die Auftragskonditionen aus. Oft hat er es aber auch mit Einkäufern zu tun. Wiederholt haben diese die Verhandlungen

allein geführt und sind auch bei logistischen Inhalten als Ansprechpartner aufgetreten.

Das freilich geht nicht immer gut aus. „Einkäufer achten mehr auf Konditionen als auf Kompetenz und fachliche Details“, fasst Käppner seine Erfahrungen zusammen. „Bei Besichtigungen vor Ort wird dann sehr schnell deutlich, dass man nicht jede Dienstleistung über Excel-Tabellen bewerten kann.“ An mühsamen Nachverhandlungen führt dann kein Weg vorbei.

Mit seinen Beobachtungen steht Käppner nicht allein da. Auch für andere Unternehmen macht es einen großen Unterschied, ob bei Verkaufsgesprächen und

Es ist ein Unterschied, ob bei Verkaufsgesprächen der Einkauf oder die Fachabteilung gegenüber sitzt

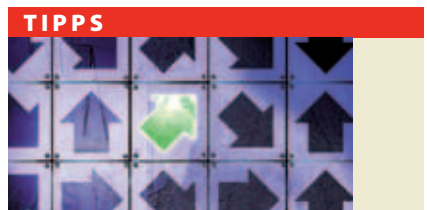
Vertragsverlängerungen der Einkauf oder die Fachabteilung gegenüber sitzt. „Der Einkauf konzentriert sich sehr stark auf den Preis“, betont Rico Back, CEO des Paketdiensts GLS. „Ansprechpartner aus Produktion und Logistik hingegen legen den Schwerpunkt auf Qualitätskriterien für die Prozesse der Paketabwicklung.“

Der Einkauf ist tonangebend

Vor wenigen Jahren mussten solche Gegensätze nicht stören. Meist hatten die Fachabteilungen die Federführung bei den Verhandlungen inne. Wenn die Geschäftsführung diese als wichtig erachtete oder auf starke Kosteneinsparungen drängte, schaltete sie sich persönlich ein. Der Einkauf spielte hingegen nur eine untergeordnete Rolle. In vielen Unternehmen nahm er gar nicht an den Gesprächen mit Logistikdienstleistern und anderen Auftragnehmern teil, sondern kümmerte sich aus-

schließlich um die operative Abwicklung der bestellten Leistungen.

Heute ist dies anders. Viele Transport- und Logistikunternehmen erleben, dass der Einkauf tonangebend bei Verkaufsgesprächen ist und die Fachabteilung lediglich die zweite Geige spielt. Häufig darf diese nur noch inhaltliche Fragen klären, welche der Einkauf nicht selbst beantworten kann. Die Geschäftsführung wiederum hält sich aus den Verhandlungen völlig heraus und



- Stellen Sie vor der Teilnahme an Ausschreibungen oder Auftragsbewerbungen auf Messen und anderen Branchenevents einen persönlichen Kontakt zum künftigen Auftraggeber her. Ermitteln Sie, wer über den Einkauf von Logistikdienstleistungen entscheidet, die Beschaffungshoheit hat – der Einkauf selbst oder die Fachabteilung. Manchmal geht dies bereits aus Social Media-Plattformen wie LinkedIn oder Xing hervor.
- Parallele Kontakte zur Fachabteilung sind auch dann sinnvoll, wenn der Einkauf das letzte Wort hat. Häufig sind Produktion und Logistik am Entscheidungsprozess beteiligt. Über diese Abteilungen lassen sich erfahrungsgemäß Alleinstellungsmerkmale in Verhandlungs- und Ausschreibungsunterlagen unterbringen.
- Egal ob die Fach- oder Einkaufsabteilung die Federführung hat: Viele Ausschreibungsunterlagen enthalten Termini aus der firmeneigenen Begriffswelt. Auch bei scheinbar selbstverständlichen Inhalten sollte bei persönlich bekannten Gesprächspartnern nochmals nachgefragt werden, was genau gemeint ist.
- Weil Einkäufer Sparerfolge erzielen wollen, drängen sie häufig auf Zugeständnisse, die sich später rächen. Wenn Sie als Geschäftsführer verhindert sind, sollten an Ausschreibungsrunden oder Verkaufsgesprächen in jedem Fall kaufmännische Entscheider oder Controller teilnehmen. Wichtig ist ein ständiger Ansprechpartner für den Kunden während des gesamten Prozesses.
- Auch nach einer erfolgreichen Ausschreibung und Auftragsvergabe sollten die Kontakte mit den Entscheidern des Auftraggebers nicht abreißen. Vereinbaren Sie regelmäßige Treffen zur Bestandsaufnahme und Verbesserung der Zusammenarbeit. *bot*

Der Einkauf vergibt auch kleine Etats häufig nur nach aufwendigen Ausschreibungen

schaltet sich lediglich ein, wenn diese an einem toten Punkt angekommen sind. Marktkenner wundert dies nicht. Von einer „wachsenden Professionalisierung“ des Einkaufs spricht Stefan Becker. „Viele Unternehmen haben diesen Bereich ausgebaut mit der klaren Vorgabe, dass Kosten minimiert werden, ohne dass die Qualität der eingekauften Produkte und Dienstleistungen leidet“, betont der Leiter des Beratungsbereichs Einkauf bei Capgemini Consulting. Jedes Jahr befragt die Unternehmensberatung rund 200 Einkäufer nach aktuellen Trends und Veränderungen. Vor allem große Konzerne haben demnach zentrale Einkaufsabteilungen aufgebaut und diesen auch Beschaffungsetats für einzelne Niederlassungen oder Abteilungen überlassen.

Egal ob nun preiswerte Büroartikel, teure IT oder komplexe Logistikdienstleistungen akquiriert werden müssen. Bei jedem Beschaffungsprozess muss der Einkauf eingeschaltet werden, welcher auch kleine Etats häufig nur nach aufwendigen Ausschreibungen vergibt. Obwohl solche Verfahren für viele Logistikunternehmen längst zum Alltag gehören, sind Verhandlungen mit dem Einkauf statt mit den Fachabteilungen trotzdem eine Zäsur. „Die Verhandlungsführung des Einkaufs ist aggressiver und

CODE OF CONDUCT

Was haben Elsen Logistik in Wittlich, Bischof + Klein in Lengerich und Bickel Logistik in Trier gemeinsam? Alle drei Unternehmen sind dem Code of Conduct des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) beigetreten. Auf acht Seiten formuliert das Papier ethische Leitlinien gegen Korruption, unfairen Wettbewerb oder Kinderarbeit und bekennt sich zu sozialen Themen wie Gesundheits- und Umweltschutz. Der Codex wurde auf Betreiben von großen Industrieunternehmen wie Daimler, Henkel, Hochtief, Merck sowie weiteren Konzernen aus der Auto-, Maschinenbau-, Chemie- und Pharmabranche formuliert. Dem BME zufolge erfüllt das Papier alle gängigen Compliance-Anforderungen im Markt. Wer diesem Standard beitrifft, spart Kosten und vereinfacht die Teilnahme an Ausschreibungen, weil keine eigenen Richtlinien formuliert und untersucht werden müssen. *bot*

schwerer zu durchschauen“, betont Bernhard Rieger, Inhaber der Unternehmensberatung BR Consulting in Röhrmoos (Landkreis Dachau). Sein Rat: „Wenn ein Dienstleister hier wirklich Paroli bieten will, muss er mit dem Geschäftsführer oder Inhaber in die Verhandlungen ziehen.“

Solche Empfehlungen sind angezeigt, denn die Veränderungen gehen noch weiter. „Viele Verlagerer wünschen Vergabeprozesse, welche Liefermängel und Korruption von vornherein ausschließen“, beschreibt Becker eine zweite Zäsur. „Jeder Geschäftspartner muss durch Qualität und Integrität überzeugen.“ Weil zahlreiche Konzerne infolge der Korruptionsschlagzeilen um Siemens, MAN und andere Unternehmen verunsichert sind, haben sie ihre Verhaltenskodexe verschärft und sogenannte Compliance-Richtlinien erlassen. Einkäufer und andere Mitarbeiter, welche mit Lieferanten, Logistikunternehmen und sonstigen Geschäftspartnern regelmäßig Kontakt halten, dürfen nicht einmal in den Verdacht geraten, dass sie für Einflussnahmen jeglicher Art aufgeschlossen sind. „Außerdem sollten Compliance-Regeln Risiken entlang der Supply Chain identifizieren und diese mit verschärftem Controlling, internen Informationsmaßnahmen und anderen Instrumenten bekämpfen“, ergänzt Rieger – an der Qualität der eingekauften Dienstleistungen darf ebenfalls kein Zweifel bestehen.

Vorsichtsmaßnahmen nicht unbegründet

Von den Geschäftspartnern in der Transport- und Logistikwirtschaft wird deshalb Gleiches erwartet. Auch sie sollen einen unternehmensinternen „Code of Conduct“ formulieren oder den Regelwerken, welche Verbände wie der BME formuliert haben, beitreten (siehe kleiner Kasten links). „Immer mehr Konzerne machen eine weitere Zusammenarbeit von solchen Kriterien abhängig“, berichtet Becker. Auch mittelständische Verlagerer folgen diesem Trend, was nicht verwundert. Weil viele Unternehmen Zulieferer von großen Konzernen sind, können sie nur dann mit Compliance-Regeln überzeugen, wenn sie entsprechende Anforderungen auch an ihre Dienstleister stellen. Völlig unbegründet sind solche Vorsichtsmaßnahmen nicht, wie Beispiele aus der Lebensmittelindustrie zeigen: So ermittelte Stiftung Warentest 2010 in den Produkten von Knödelhersteller Pfanni Altölrückstände. Für diesen Fauxpas waren jedoch nicht die Produktion, sondern Lieferanten und Logistik ver-

antwortlich, weil diese mit verunreinigten Verpackungen gearbeitet hatten.

Erfolg hängt von Vorbereitung ab

Viele Einkäufer schauen ihren eigenen Aussagen zufolge nicht nur auf Preis und Konditionen. „Wir betrachten die Total Cost of Ownership mit Parametern wie Qualität, Geschäftsverständnis und sogar gegenseitiges Vertrauen und Engagement“, hebt Jorge Almeida, Leiter Einkauf von Continental, hervor. Für Transport- und Logistikunternehmen hängt ein Erfolg bei Ausschreibungen und Auftragsvergaben mehr denn je von einer gründlichen Vorbereitung ab. Wenn sie wissen, wer bei den Verhandlungen ihnen gegenüber sitzt, können sie sich entsprechend vorbereiten. Ohnehin ist beim Einkauf den Erfahrungen mancher Logistikunternehmen zufolge die Fluktuation größer als in anderen Abteilungen. „Mit jedem Personalwechsel wird der Aufwand für den Spediteur, logistische Abläufe zu erklären, höher“, gibt Michael Bargl, Geschäftsführer von IDS Logistik, zu bedenken. Trotzdem oder gerade deswegen empfehlen sich frühe Kontaktaufnahmen auf Messen, Branchenveranstaltungen und

PRAXISBEISPIEL

Maßgeschneiderte Konzepte

Bei Ausschreibungen legen Einkäufer die Latte besonders hoch. Auch für Logistikunternehmen. Jeder Bewerber muss mit Transparenz überzeugen, indem er seine Arbeitsabläufe offenlegt, die künftige Zusammenarbeit skizziert, verantwortliche Mitarbeiter vorstellt und Referenzkunden nennt. Der Logistikkonzern Dachser hat aus dieser Not eine Tugend gemacht. „Die Gesprächspartner erwarten von uns die gleiche Zahlenaffinität, die sie selbst pflegen“, betont Udo Brekow, Bereichsleiter Corporate Sales and Solutions. Jeder Logistikprozess wird deshalb nach Umfang, Komplexität und Qualität im Detail analysiert und bewertet. „Je detaillierter die Ausschreibung des Kunden ist, desto genauer können wir unsere Konzepte maßschneidern“, sagt Brekow. In jedem Geschäftsbereich

Udo Brekow,
Bereichsleiter
Corporate Sales
and Solutions
bei Dachser



Dachser

beschäftigt Dachser Mitarbeiter, die sich um das Management von Ausschreibungen kümmern. „Wir bieten unseren Kunden an, den gesamten Prozess von der Vorbereitung der Ausschreibung bis zur Implementierung des fertigen Logistikkonzepts zu begleiten“, erläutert Brekow. Als hochwillkommener Nebeneffekt werden so die Kontakte zum Kunden weiter vertieft. Und so die Basis für den nächsten Auftrag gelegt. *bot*

anderen Events. Viele Verkäufer wollen weit vor der ersten Auftragsvergabe wissen, mit wem sie es zu tun haben. An die Bewerber geht deshalb der Rat, auch Alleinstellungsmerkmale, an die bislang niemand einen Gedanken verschwendet hat, herauszustellen. „Bei Ausschreibungen treten nie

absolut gleichwertige Kandidaten gegeneinander an“, weiß Almeida. „Wir finden bei den kaufmännischen Konditionen, der Produktpräsenz oder der Dienstleistungsreife immer Unterschiede.“ ■■■

Stefan Bottler, freier Journalist

verkehrs ■■■
RUNDschau

Das Magazin für Fernfahrer
Trucker

ONLINE-SEMINAR

Nie wieder Ärger mit dem Digi-Tacho!

Im Online-Seminar der Zeitschrift TRUCKER lernen Ihre Fahrer die 10 goldenen Regeln, wie sie sicher und straffrei durch den Alltag kommen.

Termin: 5. Mai 2011, 18 bis 19 Uhr

Referent: Alexander Németh, ANE Projektmanagement & Training im CIP

Moderation: Martin Orthuber, Redakteur TRUCKER

**Qualifizieren
Sie Ihre Fahrer!**

Was ist ein Online-Seminar?

Ein Online-Seminar findet über das Internet statt. Ihre Fahrer nehmen teil, indem sie sich von ihrem eigenen PC aus – in der Pause auf dem Parkplatz oder zu Hause – in einen virtuellen Seminarraum einloggen. Dort sehen sie den Referenten und bekommen wichtige Charts eingeblendet. Mit Hilfe einer Chat-Funktion haben die Teilnehmer die Möglichkeit, Fragen zu stellen.



Ihre Fahrer werden informiert, wie sie

- den Tachografen richtig bedienen
- Tages- und Wochenruhezeiten fehlerfrei nachtragen
- sich bei einer Kontrolle korrekt verhalten

und erfahren viele weitere Tipps und Tricks rund um Lenk- und Ruhezeiten und den Digitalen Tachografen.

Die Seminargebühr beträgt 39,- € zzgl. MwSt.
Die Teilnehmer erhalten ein Zertifikat.

Die Zeitschrift TRUCKER ist eine Schwesterzeitschrift der VerkehrsRundschau.

Weitere Informationen und Anmeldung unter www.trucker.de/webinar