

BESSERE LOGISTIK, WENIGER KOSTEN

Bei der Logistikoftware spielt die Zusammenarbeit des Unternehmens mit den jeweiligen Logistikdienstleistern eine große Rolle. Auch Verhandlungsgeschick ist gefragt.



Ein kompetenter Partner kann einen geeigneten Transporteur zu guten Konditionen finden.

Kloepfel Consulting hat festgestellt, dass die ihre Kunden den Logistikdienstleistern suboptimale Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen, wodurch der Dienstleister sein Preisniveau erhöht, um bestimmte Risiken zu vermeiden. Lösungen sind die gemeinsame Optimierung der Prozesse, die Verkürzung der Standzeiten oder bessere Kundenauslastung auf Seiten des Dienstleisters. So kann man Rahmenbedingungen nachhaltig optimieren und das Preisniveau senken.

Schließlich profitieren alle am Prozess teilhabenden Parteien, der Logistikdienstleister mit einer besseren Auslastung oder einer besseren Marge. Das ruft Synergieeffekte hervor, die dann beim Kunden auftauchen. Zusätzlich stellen wir fest, dass nicht immer Logistikdienstfokus die Kernkompetenz des Kunden ist. Oft muss man zu alternativen Logistikkonzepten greifen. Diese gehen bis zu sogenannten 3PL (Third Party Logistics), also firmenexternen Logistikdienstleistern, oder 4PL (Fourth Party Logistics),

d. h. Dienstleister, die die logistischen Abläufe eines Unternehmens koordinieren. Diese Konzepte fordern eine enge IT-Vernetzung mit potenziellen und zukünftigen Dienstleistern. So kann man die Suche nach einem Logistiker oder Transporteur einem kompetenten Partner überlassen, der gegebenenfalls die Aufträge mehrerer Kunden verbindet und so mit einem wesentlich größeren Einkaufsvolumen auf dem Markt agieren kann. Darüber hinaus sichert man sich mit den mit Dienstleistern abgeschlossenen Verträge gegenüber Risiken bezüglich der Lieferperformance ab.

EINSPARUNG BRINGT RENDITE

Durch einfache Lieferantenverhandlungen lassen sich bei den meisten Lieferanten die Einkaufskosten zu senken. So kann man schnell 4 % bis 5 % auf das Beschaffungsvolumen einsparen. Für viele Unternehmen würde dies eine Verdopplung der Umsatzrendite bedeuten. Der Einkäufer sollte sich während der Verhandlung stets über die gegebenen länderspezifischen Besonderheiten

im Klaren sein (s. Kasten re.), da das Verhandlungsvorteile bringen und potenzielle Risiken von Beginn eliminieren kann. Die Logistikoftware spielt auch für den Einkauf eine große Rolle. Sie kann bei richtigem Umgang mit den Logistikdienstleistern ein wesentlicher Einsparungshebel sein.

BESSER VERHANDELN

Im B2B-Bereich werden identische Produkte an unterschiedliche Kunden zu unterschiedlichen Preisen verkauft. Das Preisniveau hängt nicht nur von der Menge ab, sondern u. a. auch von länderspezifischen Unterschieden bezüglich der Lieferanten sowie von der Verhandlungsstärke der eigenen Vertriebsmannschaft oder des Einkaufs (s. re. Seite). Kloepfel Consulting unterstützt Unternehmen als kompetenter Verhandlungspartner umfassend in allen Schritten von der Lieferantensuche bis hin zu der tatsächlichen Verhandlung.

Auf der folgenden Seite wird der Ablauf einer optimalen Verhandlung dargestellt. Sofern richtig durchgeführt, bieten Verhandlungen enorme Einsparungspotenziale, welche jedoch noch zu selten genutzt werden und somit verfallen. ■

DER AUTOR



Willy Aigelsreiter hat 35 Jahre Erfahrung in der herstellenden Industrie sowie langjährige Erfahrung im Bereich Verkauf, Einkauf, Marketing und Consulting. Er ist als Berater bei Kloepfel Management Consulting tätig. www.kloepfel-group.de

als Berater bei Kloepfel Management Consulting tätig. www.kloepfel-group.de

7 SCHRITTE ZUM ERFOLG

Einkaufsoptimierung durch erfolgsversprechende Verhandlung und präzise Lieferantenauswahl.

1 DIE VORBEREITUNG

Für effektive Einkaufsoptimierung sollte man im Vergleich zum letzten Gespräch Veränderung zu bieten. Der Lieferant ist in seiner Gesprächsführung auf ein Raster vorbereitet ist. Ist es nicht intakt, gewinnt der Einkauf Überhand. Idealerweise hat der Einkäufer einen Techniker dabei.

2 GESPRÄCHSERÖFFNUNG

Sie sollte in der Hand des Einkäufers liegen. Es sollte eine Agenda und ein Protokoll geben. Eine Agenda könnte sein: Umsatzentwicklung (Nimmt der Umsatz zu, kann man mit steigenden Abnahmemengen locken; umgekehrt sollte der Zwang zum Sparen erwähnt werden.), Lieferantenbeziehung (Hier kann man die gute Beziehung mit dem Lieferanten loben, allerdings auch negative Punkte anbringen), alternative Lieferanten bzw. technische Veränderungen, Preisdruck oder Optimierungsvorschläge.

3 RAHMENBEDINGUNGEN

Der Lieferant ist über eigene Aktivitäten zum Aufbau neuer Lieferanten zu informieren. An dieser Stelle sollte der Techniker nicken und bestätigen, dass er von den ersten Testmaterialien überrascht war.

4 PREISFORDERUNG

Der Einkäufer bittet den Bestandslieferanten, das Preisniveau zu überdenken. Es sollte auch gleich eine Forderung in den Raum gestellt werden. Als „Gegenleistung“ kann der Einkäufer anbieten, dass Prozess überdenkt.

5 GEGENVORSCHLAG

Der Lieferant muss Vorschläge machen. Er muss das Gefühl bekommen, dass er nicht bloß Lieferant, sondern Wertschöpfungspartner ist. Nur so ist nachhaltige Einkaufsoptimierung bei strategisch wichtigen Lieferanten möglich.

6 VERHANDELN

Ein Kompromissvorschlag könnte sein, dass der Lieferant eine kleine unmittelbare Preisreduktion vornimmt und Vorschläge für mittelfristige Reduktionen bringt.

7 HAUSAUFGABEN

Nach etwa einer Woche wird sich der Lieferant mit einem Preisreduktionsvorschlag melden, sofern es sich bei dem Unternehmen nicht um einen absoluten Monopolisten handelt. Der Einkäufer sollte sich mit diesem Erfolg nicht zufrieden geben, sondern noch einmal auf den Lieferanten zugehen.

SONDERFALL SCHWEIZ

Schweizer Lieferanten büßen Wettbewerbsfähigkeit ein. Sie müssen ihre Preise höher halten oder Profitabilitätsprobleme riskieren. Das führt zu geringeren Neueinstellungen und Investitionen.

Dass Schweizer Lieferanten durch die Freigabe des Frankenkurses im Jänner des vergangenen Jahres an Attraktivität verloren haben, liegt wohl insbesondere an den gestiegenen Preisen. Um zwischenzeitlich 30 % verteuerte sich der Franken gegenüber dem Euro, woraufhin der Verband der Schweizer Maschinen-, Elektro und Metallindustrie (MEM) einen Auftragsrückgang um rund 14 % verzeichnete. Folgerichtig greifen ausländische Einkäufer verstärkt auf andere Märkte zurück. In Österreich werden auch keine Zölle erhoben und ein freier Waren- und Personenverkehr ist möglich ist, wodurch optimale Bedingungen für Einkäufer vorherrschen. Ein weiteres Argument für österreichische Lieferanten stellen die europäischen Normen dar. Diese erlauben es ausländischen Einkäufern Produkte von österreichischen Lieferanten ohne Bedenken bezüglich Kompatibilitätsproblemen zu beschaffen. So sieht z. B. die europäische Norm für den Küchenbau eine Tiefe von 60 cm vor, sodass alle Küchengeräte europäischer Hersteller hineinpassen. In der Schweiz gilt eine Tiefe von 55 cm als normal, weshalb lediglich Geräte von Schweizer Herstellern passen.