

Aus schnell wird langsam

Daten helfen, Dinge sichtbar zu machen. Daraus dann erfolgreiche Maßnahmen abzuleiten, bedeutet, gut zu verhandeln. So funktioniert es.



Fotos: Fotogstoerber/Adobe Stock, Autoflotte

Erfahrung, Daten und Strategie sichern beim Verhandeln den besten Erfolg. Das sagt unser Berater. Hat er recht?

Timo Darr verfügt über eine mehr als zwanzigjährige Einkaufsexpertise und unterstützt insbesondere Kunden mit internationalen und komplexen Strukturen bei den internen wie externen Verhandlungen. Uns verrät er, wie er dabei vorgeht.

These 1: Erfolgreiche Verhandlungen und eine gute Zusammenarbeit mit Lieferanten/Partnern funktionieren immer nur auf Basis von Geben und Nehmen.

Das heißt, Lieferanten sind dann bereit, gute Konditionen zu gewähren, wenn der Gegenwert stimmt. Dies können zum Beispiel spürbare Umsatzvolumen oder Marktanteile sein, aber auch Planungssicherheit

zählt dazu, indem der Leistungsumfang und die Erwartungen klar festgelegt werden. Im Umkehrschluss werden aber Unsicherheit, eine fehlende Verbindlichkeit und schwammige Anforderungen mit Preisaufschlägen quittiert. In seltenen Fällen kann für den Lieferanten auch der Name des Unternehmens in der Referenzliste attraktiv sein – darauf sollte man sich aber nicht verlassen.

Strukturiertes Vorgehen

Das konkrete Vorgehen sieht wie folgt aus: Zu Beginn von Beratungsprojekten versuche ich mit dem Kunden gemeinsam, Klarheit und Ordnung in

die eigenen Ziele, Anforderungen und Erwartungen zu bringen, bevor man an den Markt geht. Wichtige Aspekte:

- Unternehmenskultur und -struktur
- Anforderungen einzelner Nutzergruppen und aus den etablierten Prozessen.
- Bei Digitalisierungsprojekten: Wurden die Prozesse bereits auf den Prüfstand gestellt und verschlankt?
- Erwartungen an Dienstleistungsumfang und -qualität. Gibt es interne Kundengruppen, die besonders betreut werden müssen?
- Sinnvolle/benötigte Fertigungstiefe

Nach dem ersten Austausch mit den wichtigsten internen Stakeholdern

„Mir ist kein Fall bekannt, in dem der Verweis auf andere Unternehmenskonditionen zu günstigeren Preisen führte.“

suche ich den Dialog mit dem aktuellen oder potenziellen Lieferanten, um eigene Schwachstellen, Kostentreiber und Verbesserungspotenziale aus Sicht des Anbieters zu bewerten.

Beispiel 1: Ein Unternehmen hatte bei der Fahrzeugrückgabe immer hohe Kosten aufgrund nicht nachvollziehbarer Schäden. Nach dem Gespräch mit dem Leasinganbieter stellte sich heraus, dass die Anforderung, Fahrzeuge an x-beliebigen Standorten abholen zu lassen und die Gutachten später ohne Beisein der Nutzer zu machen, zu Mehrkosten für das Unternehmen und den Leasinggeber führte. Das Verfahren wurde so umgestellt, dass die Rückgaben durch einen Gutachter (inklusive Hebebühne) im zwingenden Beisein des Nutzers erfolgen, damit mögliche Schäden (auch unter dem Fahrzeug) direkt geklärt werden konnten. Das war zwar ein reduzierter Komfort für den Nutzer (einmal alle 3 bis 4 Jahre), aber deutlich mehr Transparenz und gesenkte Kosten auf allen Seiten.

Vorab alle einbinden

Klar, muss es manchmal schnell gehen, aber auch dann gelten die oben genannten Grundsätze. Bei entsprechender Ausgangsposition oder Zusage kann es sein, dass mir ein Lieferant auf der Basis von Absichtserklärungen gute Konditionen gibt. Das Unternehmen sollte dann aber auch liefern, sonst sind die guten Konditionen schnell weg. Ein einfaches „mach es billiger“ liefert auch bei

Zeitdruck keine wirklich sinnvollen Ergebnisse, denn der Lieferant braucht eine Gegenleistung des Kunden, um bessere Konditionen zu gewähren (Stichwort: Geben/Nehmen).

These 2: *Was definitiv ein Risiko darstellt – und bisher selten gut gegangen ist –, ist, eine Lösung/Tool/Software anzuschaffen, ohne vorher die eigenen Anforderungen und Prozesse der Beteiligten (HR, Finance, Fuhrpark etc.) zu checken und diese gegebenenfalls anzupassen.*

Es gilt der Grundsatz: Schnell angeschafft, heißt langsam in der Umsetzung. Auch ruft manches Unternehmen nach den high-sophisticated Softwarelösungen, nutzt aber vorhandene Daten und Software bisher gar nicht.

Beispiel 2: Die IT-Abteilung eines Unternehmens hat eine umfangreiche Softwarelösung eingekauft, ohne im Vorfeld mit den beteiligten Fachabteilungen ausreichende Gespräche zu führen. Konkret wurden die Besonderheiten der Buchhaltung erst besprochen, als das System bereits „auf dem Hof war“. Das führte dazu, dass sich die Umsetzung und Einführung allein im Heimatland fast zwei Jahre hingezogen haben. Während dieser Implementierung mussten die Details erst vom Softwareanbieter mit entsprechendem Aufwand umgesetzt werden.

Ich werde von Unternehmensberatungen immer wieder nach Benchmarks für deren Kunden gefragt. Abgesehen davon, dass es sich um

vertrauliche Daten handelt, die ich nicht weitergebe, halte ich die Einkaufskonditionen anderer Unternehmen aus eigener Erfahrung für kein schlagkräftiges Argument bei Verhandlungen mit Lieferanten. Dafür sind bei genauer Betrachtung auch die Anforderungen der Unternehmen viel zu unterschiedlich, als dass dies übertragbar wäre. Mir ist kein Fall bekannt, in dem der Verweis auf andere Unternehmenskonditionen zu günstigeren Preisen geführt hat.

Beispiel 3: Das Unternehmen vereinbarte mit dem Reisebüro, dass zu jeder Dienstreise drei Alternativen angeboten werden müssen, um daraus die günstigste auswählen zu können. Etwas später beklagte sich das Reisebüro, dass die Mitarbeitenden des Unternehmens nicht ausreichende Informationen zu ihren geplanten Dienstreisen liefern konnten. Dies führte zu einem Mehraufwand beim Reisebüro und damit zu höheren Kosten für das Unternehmen.

Timo Darr



Timo Darr betreibt seit mehr als zehn Jahren eine Managementberatung und ist auf den Aufbau und die Restrukturierung von Travel- und Fleet-Management in mittleren und großen Unternehmen spezialisiert. darrmc.com