

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Gespräche mit Ihrem Lieferanten ergeben sich ständig. Ob es sich nun um informelles Kontakthalten, um Neuverhandlungen oder einen Vertragsabschluß handelt. Doch alle Anlässe erfordern Ihre volle Präsenz: Lieferanten sind geschulte Gesprächspartner mit ‚Langzeitgedächtnis‘ und verstehen es, einmal gewonnene Informationen wirksam in Verhandlungen einzusetzen. Gegen freundliche Gespräche zur Pflege Ihrer Geschäftsbeziehung spricht gar nichts, doch „Alle Trümpfe in der Hand behalten“, sollte dabei Ihre Maxime sein. Lesen Sie in diesen NC News die meistgestellten Fragen, die optimalen Antworten und Erläuterungen.

Auch Ausschreibungen sind Alltagsgeschäft. Aber keines, das man nicht noch besser organisieren könnte. Dort, wo Ausschreibungen der unternehmerischen Gestaltungsfreiheit und nur wenigen formalen Kriterien unterliegen, ist es umso wichtiger, glasklare Grundsätze zu formulieren und sie zu befolgen. „Die 10 goldenen Regeln für eine erfolgreiche Ausschreibung“ deshalb also in diesen NC News, für mehr Effizienz und exzellente Ausschreibungsergebnisse.

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu unserem Newsletter freuen wir uns sehr.

Mit freundlichen Grüßen



Dirk Nold

## Inhalt

Artikel des Monats:  
Alle Trümpfe in der Hand  
behalten

2

Praxis-Tipp:  
Die 10 goldenen Regeln für  
eine erfolgreiche Ausschreibung?

6

Impressum

9

Nold Consulting GmbH  
KölnTurm - Im Mediapark 8  
50670 Köln  
Telefon: +49 (0)221/554 05- 399

## Artikel des Monats: Alle Trümpfe in der Hand behalten

Haben Sie auch schon einmal mit dem Gefühl eine Einkaufsverhandlung verlassen, dass es gar nichts zu verhandeln gab und irgendwie alles schon im Vorfeld entschieden worden war? Und wunderten Sie sich woran das gelegen hat? Des Rätsels Lösung könnte sein, dass Sie oder Ihre Kollegen im Vorfeld der Verhandlung entscheidende Informationen preisgegeben haben. Beispielsweise Sie selbst in Ihrem freundlichen Telefonat mit dem Verkäufer nach der Ausschreibung, oder die verantwortliche Fachabteilung Ihres Unternehmens im Plausch mit Ihrem Stammlieferanten.

Sie und Ihr Unternehmen müssen sicherstellen, dass keine Informationen herausgegeben werden, die die Verhandlungsposition der Gegenseite stärken. Um Sie darauf vorzubereiten, möchten

wir in diesem Artikel einige der häufigsten Fragen der Lieferanten und die besten Antworten darauf skizzieren.

■ **Frage: Wann brauchen Sie das Produkt wirklich?**

**Antworten:** „Wie ist denn Ihre Standard-Lieferzeit?“ oder aber „Wie ist Ihre aktuelle Lieferzeit?“ sind hier geeignete Gegenfragen. Häufig ist die aktuelle Lieferzeit kürzer als die Standardlieferzeit. Noch besser ist es zu antworten: „Wie schnell können Sie ohne zusätzliche Kosten liefern?“ Dann sind Sie nämlich derjenige, der wichtige Informationen erhält, ohne selbst welche preiszugeben.

Erläuterung: Weiß der Verkäufer, dass Sie sein Produkt unverzüglich benötigen, so mindert das Ihre Aussichten auf einen guten Preis erheblich.

■ **Frage: Was ist für Sie am wichtigsten? Preis, Qualität, Lieferzeit oder Garantie?**

**Antwort:** „Alle Aspekte sind gleich wichtig, für mich zählt das komplette Paket.“

Erläuterung: Wenn Sie nur einen konkreten Aspekt benennen, wird der Verkäufer ihn später fokussieren, und auf Lockerungen bei den anderen Aspekten abzielen.

■ **Frage: Wie hoch ist Ihr Budget?**

**Antwort:** „Es geht nicht um die Höhe unseres Budgets sondern darum, was Sie für uns tun können.“

Erläuterung: Meist wird diese Frage im Vorfeld an technische oder Marketing-Abteilungen gestellt. Während der Befragte glaubt, mit der Antwort einen hilfreichen Beitrag geleistet zu haben, kann

## Alle Trümpfe in der Hand behalten

diese einen erheblichen Schaden anrichten, da der Lieferant das genannte Budget ausschöpfen wird, selbst wenn er die gleiche Leistung zu einem günstigeren Preis erbringen könnte. Zudem wird nach einer Antwort auch gerne weitergebohrt: „Wie fix ist das Budget?“, „Gibt es irgendwelche zusätzlichen Budgets, die dieses beeinflussen?“. Beides Fragen, zu deren Beantwortung keinerlei Verpflichtung besteht.

### ■ Frage: Wer sind unsere Konkurrenten?

**Antworten:** „Sie sind doch sicher lange genug im Markt um zu wissen, wer Ihre Wettbewerber sind.“ Aber seien Sie auf Nachfragen gefasst, beispielsweise: „Können Sie mir sagen, ob es sich um einen nationalen oder internationalen Anbieter handelt?“ Hier bietet sich wieder für Sie eine Chance, selbst an Informationen zu gelan-

gen, indem Sie zurückfragen: „Wen betrachten Sie denn als Ihre größten Wettbewerber?“ Nicht selten kommen Sie damit an interessante neue Kandidaten für Ihre nächste Ausschreibung.

**Erläuterung:** Da gute Lieferanten über eine Vielzahl an Informationen über ihre Wettbewerber verfügen, würde es ihnen nach einer offenen Beantwortung ihrer Frage leichter fallen zu entscheiden, an welchem entscheidenden Hebel sie ansetzen müssen, um den Auftrag zu erhalten. Diese „Hilfestellung“ sollte nicht gegeben werden.

### ■ Frage: Wie schneiden wir denn im Vergleich mit unseren Mitbewerbern ab?

**Antwort:** „Sie entsprechen unseren Anforderungen wie die anderen Anbieter auch.“

**Erläuterung:** Jeder positive Vergleich, den Sie

hier ziehen, wird der Verkäufer in der nachfolgenden Verhandlung wieder aufgreifen und zum Beispiel als Argument für eine Preiserhöhung heranziehen: „Wie Sie ja eingangs bereits sagten, ist unsere Qualität herausragend und wir wissen, wie wichtig die Qualität des Produktes für Ihre Kunden ist. ...“

### ■ Frage: Was schätzen Sie/schätzen Sie nicht an Ihrem aktuellen Lieferanten?

**Antwort:** „Sie würden es doch sicher auch nicht mögen, wenn wir mit Ihren Wettbewerbern über ihre Lieferantenqualitäten sprechen.“

**Erläuterung:** Wer die Frage nach Schwierigkeiten mit dem aktuellen Lieferanten beantwortet, sollte sich darauf einstellen, dass der Verkäufer in der nächsten Verhandlung die Schwächen des Wettbewerbers als eigene Stär-



## Alle Trümpfe in der Hand behalten

ke auf die Waagschale legen wird.

### ■ Frage: Hat der Einkauf ein Veto-Recht?

**Antwort:** „Das ist eine gemeinsame Entscheidung, Sie müssen beide Abteilungen überzeugen.“

Erläuterung: Der Einkauf ist in manchen Unternehmen ein Dienstleister, der lediglich die Bestellung nach Abschluss der Verhandlungen aufgibt, während er in anderen Unternehmen die Entscheidungsmacht darüber hat, ob das Unternehmen mit einem Lieferanten zusammenarbeitet oder nicht. Sobald der Lieferant erfährt, dass allein die Fachabteilung die Entscheidung trifft, wird er seine Anstrengungen auf diese ausrichten und der Verhandlung mit dem Einkäufer keinen Wert mehr beimessen.

### ■ Frage: Könnte ich an einer Werksführung teilnehmen?

**Antwort:** „Wenn wir uns für Sie als Lieferanten entschieden haben, könnte eine Führung durchaus Sinn machen“.

Erläuterung: Seien Sie hier sehr vorsichtig. Der Verkäufer hat einen geschulten Blick um zusätzliche Verkaufsmöglichkeiten zu entdecken und herauszufinden, wer seine Konkurrenten sind. Auch eine Vertraulichkeitsvereinbarung wird ihn oft nicht davon abhalten, mit Ihren Konkurrenten über Sie zu sprechen.

### ■ Frage: Wie laufen die Geschäfte?

**Antwort:** „Alles in Ordnung, und bei Ihnen?“  
Fragen Sie einfach zurück. Wenn der Verkäufer nun sagt: „Prima, wir sind voll ausgelastet“, sollten Sie auf Kapazitätsprobleme bei der Lie-

ferung gefasst sein. Spricht er jedoch von einer schwierigen Geschäftslage, können Sie durch geschicktes Fragen herausfinden, wie wichtig die Bestellung Ihres Unternehmens für ihn ist, und ob Verhandlungsspielraum zum Beispiel beim Preis besteht.

Erläuterung: Wenn Sie sagen: „Super, wir sind voll ausgelastet.“, könnte der Verkäufer annehmen, dass für Sie der Lieferzeitpunkt wichtiger ist als der Preis. Antworten Sie jedoch: „Es ist gerade etwas schwierig.“, wird er sich fragen, ob er nicht seine Zeit verschwendet.

### ■ Frage: Nach welchen Kriterien werden Sie als Einkäufer eigentlich bewertet?

**Antwort:** Auch eine Antwort mit Gegenfrage: „Ich werde nach einem umfassenden Kriterienkatalog bewertet, und Sie?“

## Alle Trümpfe in der Hand behalten

Erläuterung: Diese Frage richtet sich an den Einkäufer persönlich. Der Verkäufer versucht damit herauszufinden, ob Sie beispielsweise nach der Anzahl der Bestellungen bewertet werden – dann wären Sie eher an einem schnellen Abschluss als an einem guten Preis interessiert – oder nach der Differenz zwischen dem ersten Angebot und dem Abschlusspreis – dann wird er eher das erste Angebot heraufsetzen um Sie besser dastehen zu lassen.

Es kann also viel gewonnen werden, wenn schnell und schlagfertig auf Anfragen von Lieferanten reagiert wird. Wer das einmal nicht kann, weil er nicht in Hochform ist, kann allzu hartnäckigen Nachfragen immer noch erfolgreich ausweichen, indem er auf die Vertraulichkeit von Informationen verweist und darauf, dass sie im eigenen Unternehmen verbleiben müssen. ■■■

## Praxis-Tipp: Die 10 goldenen Regeln für eine erfolgreiche Ausschreibung

Stehen Sie gerade vor der Ausschreibung einer wichtigen Materialgruppe? Haben Sie einen neuen Kollegen im Einkauf, der zum ersten Mal eine Ausschreibung betreut? Um Ausschreibungen zum Erfolg zu führen, müssen Sie einiges beachten. Wir zeigen Ihnen, was.

### Top 10 Tipps Ausschreibungen

1. Haben Sie vor der Durchführung des Ausschreibungsprozesses die folgenden Schritte sorgfältig abgearbeitet?

- **Bedarfsanalyse:** Haben Sie den Bedarf des internen Kunden hinsichtlich notwendiger Spezifikationen, seine Mengenbedarfe und mögliche Restriktionen (wie z.B. Laufzeiten

von bestehenden Verträgen), etc., gewissenhaft ermittelt?

- **Beschaffungsmarktanalyse:** Ist eine aussagekräftige Beschaffungsmarktforschung durchgeführt worden? Haben Sie eine Lieferantenselbstauskunft veranlasst, die Ihr Wissen über aktuelle und potentielle Lieferanten auf den letzten Stand brachte?
- **Beschaffungsstrategien:** Sind sämtliche Preis- und Mengenhebel systematisch und gemeinsam mit den internen Kunden auf Einsparpotentiale abgeklopft, und die Einsparpotentiale priorisiert worden?

Erfahrungsgemäß dauert die Abarbeitung dieser drei Schritte – je nach Komplexität der Material-

gruppe und vorhandenem Know-how – zwischen ein und drei Monaten. Sind diese Vorarbeiten nicht sorgfältig von Ihnen erledigt worden, sollten Sie die Notbremse ziehen und die Ausschreibung stoppen. Sie werden ansonsten nur suboptimale Ausschreibungsergebnisse erzielen.

2. Stecken Sie mit der Fachabteilung vor der Versendung der Ausschreibungsunterlagen einen klaren Rahmen für den Ausschreibungsprozess ab:

- Aufgabenverteilung festlegen und die notwendigen Mitarbeiterkapazitäten bestimmen
- Liste mit den anzuschreibenden Lieferanten zusammenstellen



## Die 10 goldenen Regeln für eine erfolgreiche Ausschreibung

- Aufbau und Inhalte der Ausschreibungsunterlagen koordinieren
  - Bewertungsraster für die eingehenden Angebote vorbereiten
  - Messlatte („Baseline“) für Einsparungen festlegen, sofern nicht schon bei der Bedarfsanalyse erfolgt
  - Zeitplan ausarbeiten: Wieviel Zeit wird den Lieferanten zur Bearbeitung der Ausschreibung eingeräumt? Wie lange darf die Auswertung maximal dauern, um dennoch zügig in den Verhandlungsprozess einzusteigen?
3. Beziehen Sie so viele Ihnen bekannte Lieferanten wie möglich und machbar in die Ausschreibung ein. Wettbewerb belebt das Geschäft!
4. Laden Sie auch eine möglichst große Zahl

neuer Lieferanten zur Teilnahme an der Ausschreibung ein.

5. Richten Sie einen einzigen Kommunikationskanal für Fragen der Lieferanten während der Ausschreibung ein. Ideal ist eine zentrale E-Mail-Adresse. Über diesen Kanal können Sie Fragen sammeln, und die Antworten, die für alle Lieferanten von Interesse sind, an alle Ausschreibungsteilnehmer kommunizieren.

6. Entwerfen Sie für die Lieferanten einen klaren Zeitplan, der zwingend einzuhalten ist. Nur so können Sie die Gleichbehandlung der Lieferanten sicherstellen, und vermeiden, dass „Extrawürste gebraten werden“.

7. Haken Sie während des Ausschreibungspro-

zesses per E-Mail oder per Telefon nach, ob die Lieferanten tatsächlich an der Ausschreibung teilnehmen und die Unterlagen pünktlich einreichen werden. Aktives Nachhaken zeigt nicht nur Ihr Interesse, sondern erhöht die Zahl der Rückläufe erfahrungsgemäß um bis zu 100%.

8. Werten Sie die eingegangenen Angebote zeitnah aus. Nichts wirkt unprofessioneller auf Lieferanten als erst hohen Zeitdruck aufzubauen, um sich danach „endlos“ Zeit mit der Auswertung zu lassen, oder die Ausschreibung im Sand verlaufen zu lassen.

9. Überprüfen Sie kritisch die Preisangebote der Lieferanten. Preise, die 20% unter den vorherigen Angeboten liegen, sollten Ihnen grundsätzlich „verdächtig“ vorkommen. Es können

## Die 10 goldenen Regeln für eine erfolgreiche Ausschreibung

Kalkulationsfehler vorliegen, oder der Lieferant hat die Spezifikationen falsch interpretiert. Nur konsequentes Nachfragen schafft hier Klarheit.

10. Motivieren Sie alle teilnehmenden Lieferanten durch ein qualifiziertes Feedback dazu, an weiteren Ausschreibungen Ihres Unternehmens teilzunehmen. ■■■



## Über uns

Die Nold Consulting GmbH ist eine auf Einkaufsoptimierung fokussierte Unternehmensberatung, die von einem Team ehemaliger Seniorberater von A.T. Kearney gegründet wurde.

Als unabhängiges, auf Einkaufsoptimierung spezialisiertes Beratungsunternehmen stehen wir für Einkaufskompetenz von der Analyse bis zur konsequenten Umsetzung. Wir verbessern das Einkaufsmanagement unserer Klienten durch klassisches Consulting, Interims-Management, Training/Coaching oder durch eine Kombination dieser drei Formen der Zusammenarbeit.

## Über NC News

NC News ist eine quartalsweise erscheinende Publikation der Nold Consulting GmbH und wird an fast 5.000 Abonnenten verschickt. Basierend auf unseren vielfältigen Erfahrungen im Einkaufsmanagement wollen wir allen am Thema Einkauf Interessierten Denkanstöße für die Optimierung ihrer Einkaufsaktivitäten bieten.

Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, wie Nold Consulting Ihnen helfen kann, kontaktieren Sie uns über:

- E-Mail: [info@nold-consulting.de](mailto:info@nold-consulting.de)
- Tel. +49 (0) 221-554 05-399

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu NC News freuen wir uns sehr.

Wenn Sie von der Empfängerliste dieses Newsletters gestrichen werden möchten, schreiben Sie bitte eine kurze Mail an [info@nold-consulting.de](mailto:info@nold-consulting.de). Vielen Dank!

### Impressum Herausgeber:

Nold Consulting GmbH  
KölnTurm - Im Mediapark 8, 50670 Köln  
Telefon: +49 (0)221 / 554 05-399  
V.i.S.d.P.: Dirk Nold  
Gestaltung: Die Fischer Werbeagentur  
Erscheinungsweise: 4 x pro Jahr  
Copyright © 2007  
Nold Consulting GmbH  
Alle Rechte vorbehalten.