

Ihr Logo

# SEMINARVERANSTALTUNG

## Grundlagen des modernen Beschaffungsmanagements

LESERKOPF



*Musterunternehmen  
Deutschland AG*

*(Logo Ihres Auftraggebers)*

**Musterunternehmen Deutschland AG**

*(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)*

Datum

*(Datum der Seminarveranstaltung)*

- **Musterunternehmen**
- Musterstraße 1
- 12345 Musterstadt

- **Telefon:** +49 123 123456
- **Telefax:** +49 123 123457

- **http://www.trainplan.de**
- **E-Mail:** mail@trainplan.de

LESERPROBE

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden dürfen. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter [redaktion@trainplan.de](mailto:redaktion@trainplan.de) entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

**Inhaltsverzeichnis**

**Einleitung ..... 5**

- Definition strategischer Einkauf ..... 6
  - Einordnung des Einkaufs in der betrieblichen Organisation ..... 6
- Schnittstellendefinition zum operativen Einkauf ..... 7
  - Fließender Übergang – Wer ist verantwortlich ..... 7
- Kunden – Lieferantenbeziehung innerhalb der eigenen Firma ..... 9
  - Alle in einem Boot..... 9
- Das Sourcing Team – der Schlüssel zum leistungsfähigen Lieferanten ..... 10
  - Das Sourcing Team..... 10
- Der strategische Einkäufer in der Rolle des Moderators innerhalb des Sourcing Teams..... 11
  - Das Sourcing Team - Innerbetriebliche Zusammenarbeit ..... 11

**Die „Zwei-Gewinner-Strategie“ ..... 12**

- Der Zielkonflikt Einkäufer – Verkäufer ..... 14
- Grundlagen der Kommunikation..... 15
- Grundsätze einer erfolgreichen Kommunikation ..... 16
  - Maslows Bedürfnis-Pyramide ..... 17
  - Zielgerichtete Kommunikation..... 18
- Die zehn Gebote für eine erfolgreiche Kommunikation im Einkauf ..... 20
  - 1. Bereiten Sie sich perfekt vor! ..... 20
  - 2. Schaffen Sie eine positive Gesprächsatmosphäre!..... 20
  - 3. Sprechen Sie Ihren Verhandlungspartner emotional an! ..... 21
  - Kommunikationsmittel „Körpersprache – Erscheinung – Auftreten“ ..... 22
  - Checkliste: Körpersprache ..... 23
  - 4. Wer fragt, der führt! ..... 24
  - Die offene Frage..... 25
  - Die geschlossene Frage ..... 25
  - Die Alternativfrage..... 25
  - Taktische Fragen ..... 26
  - 5. Demonstrieren Sie mehr!..... 29
  - 6. Hauptargument erst am Schluss! ..... 30
  - 7. Ergebnisse festhalten..... 30
  - 8. Vermeiden Sie Selbstmord- und Reizwörter! ..... 30
  - 9. Vermeiden Sie Reizformulierungen! ..... 31
  - 10. Versuchen Sie aus Defensivsituationen auszubrechen! ..... 32

**Einkäufer versus Verkäufer? ..... 33**

- Verkaufpsychologische Gesetze: ..... 33
- Einkaufpsychologische Gesetze: ..... 33
- Der Verkäufer als Partner des Einkäufers ..... 34
  - Verkäufer-Analyse: ..... 34
- Was Verkäufer im Verkaufstraining lernen und was Einkäufer daher ebenfalls beherrschen sollten ..... 37
  - Themengebiete der Seminarveranstaltung Verkaufstraining: ..... 37
- Argumentations- und Verhandlungstechniken ..... 39
  - Merkmal-Vorteil-Nutzen-Übersetzung..... 40
  - Übungsblatt: Nutzenargumentation Dreierschritt ..... 41
  - Übungsblatt: Nutzenargumentation Viererschritt ..... 42
- Abbau von Hemmschwellen und Hindernissen ..... 43
  - Einwandbehandlung ..... 43
  - Umwandlung eines Einwands in Zustimmung..... 43
- Einwandbehandlung ..... 44
  - 10 Verhaltensweisen bei Einwänden ..... 44
  - 10 Dialektische Möglichkeiten zur Einwandbehandlung..... 45
  - Abfangformulierungen zur Einwandbehandlung ..... 48

**Die Grundlagen für eine erfolgreiche Einkaufsarbeit ..... 49**

- Verhandlungsführung oder wie Sie im Einkauf wirkungsvoll kommunizieren ..... 49
  - Checkliste zur Vorbereitung für Einkaufsverhandlungen ..... 50
  - Praxis-Tipps..... 51
  - Beschaffungsmarketing..... 52

Beschaffungsstrategien.....	52
Verhandlungsregeln.....	56
Höflichkeit und Stimme.....	57
<b>Entscheidungskriterien für eine erfolgreiche Lieferantenauswahl .....</b>	<b>58</b>
Infrastruktur.....	58
Kapazität.....	58
Technik.....	58
Kreditwürdigkeit.....	59
Bestehende Geschäftsbeziehungen.....	59
Synergie-Effekte.....	59
Beziehungsmanagement.....	60
Zuverlässigkeit.....	60
Verhandlungsbereitschaft.....	60
Flexibilität.....	60
Marktsituation.....	60
Checkliste: Lieferantenbeurteilung – Seite 1.....	61
Checkliste: Lieferantenbeurteilung – Seite 2.....	62
<b>Einkaufspolitik oder wie Sie als Einkäufer bei Preiserhöhungen richtig reagieren .....</b>	<b>63</b>
<b>Wie Sie sich als Einkäufer konjunkturgerecht verhalten .....</b>	<b>66</b>
Materialwirtschaft / ABC-Analyse.....	66
Zahlung – Service – Bestellung.....	67
<b>Erfolgreich reklamieren.....</b>	<b>70</b>
Die Herstellerhaftung.....	70
Wandlung.....	71
Minderung.....	71
Mangelfreie Lieferung (Umtausch).....	71
Nachbesserung (nur beim Werkvertrag).....	71
Schadenersatz.....	71
Die schriftliche Reklamation.....	72
Vertragsgegenstand.....	72
Mangelbezeichnung.....	72
Forderung.....	72
Fristsetzung.....	72
Checkliste Reklamationsschreiben.....	73
<b>Tages-Clearing .....</b>	<b>74</b>

## EINLEITUNG

Die weltweite Liberalisierung der Märkte und neue Technologien mit bisher kaum absehbaren Entwicklungsmöglichkeiten sorgen für drastische Verkürzungen der Produktlebenszyklen und kennzeichnen unsere heutige Zeit.

In Zeiten der zunehmenden Umweltdynamik kommen den Verantwortlichen für Einkauf und Verkauf immer größere Zweifel, ob das praktizierte „**Sieger-Verlierer-Spiel**“ der richtige Weg ist, wie Einkäufer und Verkäufer miteinander umgehen bzw. gegeneinander kämpfen. Beide Fronten bedienen sich fairer und unfairer Waffen, lauterer und unlauterer Praktiken sowie legalen und illegalen Mitteln.

Der **Verkäufer** wird von Vorgaben und Verkaufszahlen gehetzt. Er ist einem enormen Erfolgsdruck ausgesetzt. Von ihm werden jährlich zweistellige Steigerungsraten erwartet. Kann er diese Vorgaben nicht erfüllen, wirkt sich dies negativ auf sein Einkommen aus, sein Lebensstandard sinkt.

Der **Einkäufer** wird täglich mit der innerbetrieblichen Hektik und generellem Beschaffungs- und Termindruck konfrontiert. Um die Kapitalbindung zu senken, werden die Lagerbestände immer kleiner, die Lieferung zum richtigen Zeitpunkt (Just in Time) ist heute selbstverständlich geworden.

EDV-gestützte Unternehmensabläufe wie CAE (Computer aided Engineering), CAI (Computer assisted Instruction), CAM (Computer aided Manufacturing) und CIM (Computer integrated Manufacturing) steuern Unternehmen. **Der Einkäufer als letztes „menschliches Glied“ in einer Kette von Informationstechnologien wird zum Verantwortlichen**, wenn eine dringend benötigte Lieferung nicht rechtzeitig eintrifft. Erfüllt ein Einkäufer die Anforderungen eines TQM (Total Quality Management) oder einer ISO 9000 nicht mehr, hat dies Konsequenzen für seine berufliche Weiterentwicklung.

Warum werden diese beiden Berufsgruppen gegeneinander aufgehetzt? Es muss keinen Verlierer geben, damit der andere Sieger wird!

**Unternehmen und ihre Mitarbeiter** können als Lieferant oder Abnehmer ausgezeichnet leben, wenn sie nur Einkaufs- und Verkaufskontakte unterhalten, die stets **beide Seiten zu Gewinnern** machen.

Einkäufer versus  
Verkäufer

## Definition strategischer Einkauf

### Einordnung des Einkaufs in der betrieblichen Organisation

Die Einordnung des Einkaufs in der betrieblichen Organisation ist abhängig von Unternehmensgröße, Unternehmensstruktur und der Bedeutung des Einkaufs für das Unternehmen, die z. B. am Verhältnis des Einkaufsvolumens zum Gesamtumsatz messbar ist.

Bei global aufgestellten Unternehmen mit hohen Einkaufsvolumen (z. B. in der Automobilindustrie) ist der Einkauf in der Regel ein unter dem Einkaufsvorstand organisierter Unternehmensbereich, der zur Bündelung der Einkaufsmacht zentral für alle Werke bzw. Niederlassung des Unternehmens einkauft (zentraler Einkauf). Bei Unternehmen mit geringerer Bedeutung des Einkaufs können einzelne Werke oder Niederlassungen auch über ihnen direkt zugeordnete Einkaufsabteilungen verfügen (dezentraler Einkauf). Der aktuelle Trend in der Industrie ist die Zentralisierung des Einkaufs.

Im Rahmen dieser Zentralisierung ist die Einhaltung von Einkaufsrichtlinien ein wichtiger Aspekt um die Standardisierung der Einkaufsprozesse sowie ihrer Kontrolle voranzutreiben. Vollautomatisierte Genehmigungsabläufe sorgen heute dafür, dass insbesondere in Großunternehmen vor dem eigentlichen Bestellvorgang eine fachliche Genehmigung und vor Auftragserteilung eine kaufmännische Genehmigung erteilt werden. So kann der Einkauf zwar zentralisiert, aber die notwendigen Kompetenzentscheidungen dezentralisiert werden. Die dafür notwendigen Geschäftsprozesse und Regeln werden zentral vorgegeben und können weltweit ausgerollt werden.

Der Begriff **Einkauf** bezog sich im Kontext der Betriebswirtschaftslehre ursprünglich auf die operativen Tätigkeiten zur Versorgung eines Unternehmens mit Gütern und Dienstleistungen, die zur Durchführung des Produktionsprozesses benötigt und von diesem Unternehmen nicht selbst hergestellt werden. Mit zunehmender Bedeutung der Unternehmensfunktion Einkauf wurden vermehrt auch strategische Aufgaben unter diesem Begriff zusammengefasst.

## Schnittstellendefinition zum operativen Einkauf

### Fließender Übergang – Wer ist verantwortlich

Bedingt durch die erst recht spät eingesetzte Auseinandersetzung der betriebswirtschaftlichen Forschung mit der Unternehmensfunktion Einkauf herrscht noch keine endgültige Einigkeit über die genaue Abgrenzung der Begriffe operativer Einkauf und strategischer Einkauf. Die herrschende Meinung in der betriebswirtschaftlichen Literatur sieht den operativen Einkauf als Teilgebiet der Beschaffung, die wiederum ein Teilgebiet der Materialwirtschaft ist. Diese Begriffshierarchie spiegelt sich jedoch in der Regel nicht in der betrieblichen Organisation wider.

Die Unternehmensfunktion Einkauf umfasst – je nach Ausprägung in den einzelnen Unternehmen – unter anderem folgende Teilfunktionen:

Strategische Teilfunktionen:

- Planung und Steuerung der Materialkostenentwicklung
- Beschaffungsmarktforschung
- Analyse des Einkaufsverhaltens der Wettbewerber
- Gestaltung der Einkaufsstrategie (Lieferantenanzahl, Vergabestrategien, Make-or-Buy etc.)
- Koordination verschiedener Unternehmensteile zur Bündelung von Einkaufsmacht
- Vereinheitlichung von Bauteilen zur Volumenbündelung
- Einflussnahme auf Technologieentscheidungen unter Kostengesichtspunkten
- Lieferantenentwicklung
- Verhandlung von Preisen und Konditionen mit Lieferanten
- Ausschreibungen von Neuvergaben
- Prüfung und Vergleich von Angeboten
- Gestaltung und Abschluss von Verträgen mit Lieferanten

---

Operative Teilfunktionen:

- Verwaltung von Preisen und Konditionen
- Bedarfsermittlung
- Disposition
- Bestellwesen
- Mahnwesen
- Bestandsführung / Bestandsverantwortung
- Logistikvereinbarung
- Terminverfolgung
- Erarbeitung von Logistikkonzepten



---

## Kunden – Lieferantenbeziehung innerhalb der eigenen Firma

### Alle in einem Boot

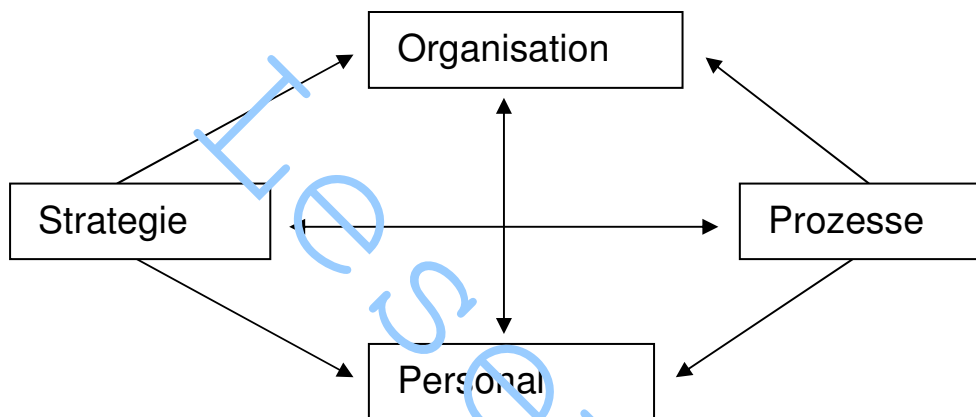
Der Einkauf kann intern nach Lieferanten, Produktklassen (auch Materialgruppen, Commodities) oder internen Kunden (z. B. Werke) organisiert werden. In manchen Unternehmen wird eine Aufteilung in Projekteinkauf und Serieneinkauf vorgenommen, d.h. es gibt verschiedene Organisationseinheiten für Neuvergaben und laufendes Seriengeschäft. In kleineren Unternehmen sind der strategische Einkauf und der operative Einkauf manchmal organisatorisch zusammengefasst.

In vielen Fällen lassen sich verschiedene Verhandlungsgegenstände, z. B. Vergabe von Neuproduktprojekten und Preisentwicklung des Altgeschäftes, in einer Verhandlung verknüpfen. Dazu werden sämtliche möglichen Forderungen an den Lieferanten vor einer Verhandlung recherchiert und zusammengestellt. Hier ist vor allem eine enge Zusammenarbeit des strategischen Einkaufs mit den relevanten Abteilungen (Technik, Rechnungswesen, Logistik, Entwicklung etc.) im eigenen Unternehmen nötig.

## Das Sourcing Team – der Schlüssel zum leistungsfähigen Lieferanten

### Das Sourcing Team

Bei der Implementierung eines Sourcing Teams ist es nicht damit getan, dass ein einfach nur ein Moderator aus dem Einkauf ernannt wird. Soll das Sourcing Team wirkungsvoll sein, müssen bestimmte voneinander abhängige Komponenten berücksichtigt werden.



6 essentielle Fragen zur Funktion eines Sourcing Teams:

1. Welche Funktionen sind in am Beschaffungsprozess beteiligt?
2. Wer ist Inhaber dieser Funktion?
3. Wie steht der Funktionsinhaber in der Hierarchie des Unternehmens?
4. Gewichtung der Funktionen innerhalb der Organisation?
5. Grundeinstellung gegenüber dem Beschaffungsprozess?
6. Habe ich die internen Voraussetzungen geschaffen?