

Verhandlungserfolge

Bei der Ermittlung der Verhandlungserfolge sind folgende Bewertungs- und Messprobleme zu beachten:

- Während der Verhandlungsphase können Änderungen im Leistungsumfang vorkommen, teils auf Basis von veränderten Kundenanforderungen bzw. technischen Anforderungen, teils mit dem Ziel, durch Anpassung des Leistungsumfangs die Kosten zu reduzieren. In beiden Fällen sind die Mehrungen bzw. Minderungen per Korrekturrechnung aus der Differenz zwischen Bestellpreis und Angebots- bzw. Zielpreis herauszurechnen. Beachtenswert ist, dass die Anpassung des Leistungsumfangs aufgrund der Änderungen der Spezifikation die Verhandlungsposition des Einkaufs schwächen kann. Hingegen können Anpassungen des Leistungsumfangs zur Kostenreduzierung ggf. nur auf Basis anspruchsvoller Verhandlungen realisiert werden und stellen somit eine Leistung des Einkaufs dar.
- Die zeitliche Zurechnung der Verhandlungserfolge muss für Verträge mit längerer Laufzeit geregelt werden. Eine einfache Variante besteht darin, zum Zeitpunkt des Abschlusses den planmäßigen Erfolg der nächsten zwölf Monate zu werten. Exakter wäre es, den Verhandlungserfolg nach der Inanspruchnahme des Vertrages zu ermitteln. Eine solche Auswertung ist allerdings erst rückwirkend möglich.
- Nicht verhandelbare Elemente des Preises, z.B. Währungseffekte oder Rohstoffkomponenten, sollten aus dem Verhandlungserfolg herausgerechnet werden.
- Bei der Bewertung der Kennzahl ist zu beachten, dass die Verhandlungserfolge keine mathematische Verknüpfung zur Gewinn- und Verlustrechnung aufweisen. So kann die paradoxe Situation entstehen, dass trotz erheblicher Verhandlungserfolge die Materialpreise erheblich steigen. Dieses Paradox kann leicht die Glaubwürdigkeit des Einkaufs in Controlling und Geschäftsführung untergraben und verlangt nach einer sehr sensiblen Kommunikation.
- Auf die Schwierigkeit einer angemessenen Zielpreisermittlung wurde bereits hingewiesen.
- Darüber hinaus ist die Kennzahl – zumindest in der Zusammenarbeit mit Stammlieferanten - leicht manipulierbar. Jeder Lieferant ist gerne bereit, zunächst ein überteuertes Angebot abzugeben, wenn er damit seinem Kunden einen Gefallen erweist. Somit ist Vorsicht geboten, mit der Kennzahl Incentives zu verknüpfen.
- Ferner können seitens der Arbeitnehmervertreter im Unternehmen Vorbehalte gegen diese Kennzahl bestehen, falls sie zur Überwachung der Leistung einzelner Mitarbeiter dient.

Übungsaufgabe zur Ermittlung der Verhandlungserfolge:

Ermitteln Sie die Verhandlungserfolge auf Basis „bestes Angebot“ der folgenden drei Ausschreibungen:

Ausschreibung 1:

Angebot 1: 24.000 €; Angebot 2: 26.200 €; Angebot 3: 26.750 €

Während der Verhandlung wurde vereinbart, dass die Ware frei haus geliefert wird. Angebot 1 wurde ursprünglich ex works angeboten. Für den Transport können 2.500 € veranschlagt werden.

Abschluss nach Verhandlung: 24.500 €;

Ausschreibung 2:

Angebot 1: 32.000 €; Angebot 2: 33.000; Angebot 3: 33.500 €

Der vorgegebene Zielpreis war mit 25.000 € fixiert. Um den Zielpreis zu realisieren wurde bei Komponente A auf die einfache Variante ausgewichen. Einsparung 350 € mal 10 Stück.

Abschluss nach Verhandlung: 25.000 €

Ausschreibung 3:

Angebot 1: 56.000 €; Angebot 2: 59.000 €; Angebot 3: 62.000 €

Der Rohstoffanteil wird vereinbarungsgemäß zum Börsenpreis am Bestelltermin abgerechnet. Im Angebot waren die Rohstoffe mit 17.500 € bewertet. Im Abschlusspreis mit 21.500 €

Abschluss nach Verhandlung: 55.500 €