

Saphirion

Verhandeln mit Zielpreisen

Stärke und Universalität der Performance-Pricing-Methode liefert wichtige Fakten für eine Verhandlung

Das Führen von Verhandlungen gehört zur Kernaufgabe des Einkaufs. Professionelles Verhandeln besteht nicht nur aus Soft Skills wie Empathie, rhetorischer Kompetenz und Ausdauer. Es werden auch belastbare Daten benötigt, auf deren Basis der Einkäufer seine Argumentation aufbauen kann. Hier kann das softwarebasierte Performance Pricing helfen, das aus vorliegenden Daten zuverlässige Zielpreise für alle Arten von Warengruppen berechnet.

Die Performance-Pricing-Methode (PP) berechnet den Zielpreis anhand von Eigenschaften (etwa Gewicht, Länge, Lebensdauer, Reaktionszeit des Lieferanten) und deren individueller Auswirkung auf den Preis. Denn nicht jede Eigenschaft treibt den Preis signifikant in die Höhe: Während das Gewicht eines Drehteils den Preis meist massiv beeinflusst, erweist sich die Oberflächenbehandlung oft als weniger preisrelevant.

Moderne PP-Lösungen, wie die Software Non-Linear Performance Pricing (NLPP) der Schweizer Saphirion AG, berechnen zusätzlich verschiedene Benchmarks, wodurch der Einkäufer neben dem Zielpreis auch eine Preisbandbreite mit klarer Ober- und Untergrenze erhält. Die



Verhandlungen zu führen will gelernt sein: auch mithilfe belastbarer Daten lassen sich Argumentationen gut aufbauen

Preisbandbreite vor einer Verhandlung zu kennen, ist ein entscheidender Informations-

vorsprung und erleichtert die Verhandlungsführung erheblich.

Das Ergebnis einer NLPP-Analyse zeigt weiterhin, ob das Preisgefüge innerhalb der gesamten Warengruppe konsistent und in sich schlüssig ist oder nicht. Durch die grafische Darstellung ist dies auch bei mehreren tausend Teilenummern sehr einfach zu erkennen.

Viele Verhandlungen folgten jahrelang dem „Bazar-Muster“ und zielten nur darauf ab, „irgendwie“ einen geringeren Preis zu erhalten. Meistens wurde der Fokus dabei nur auf die Top-Renner gelegt. Durch diese Vorgehensweise entstand meistens das Gegenteil eines konsistenten Preisgefüges. Die Preise passen dadurch nun in keiner Weise mehr zum Marktgefüge des Beschaffungsobjekts. Aussagen darüber, dass der Preis politisch sei oder Teil einer Menge von Mischpreisen, andere Preise dafür zu hoch seien, Subventionen im Spiel sind usw. sind an der Tagesordnung.

Das eigene Preisgefüge driftet also immer weiter in einen Zustand, der eine systematische Analyse verhindert, da alles irgendwie „verhandelt“ (im Sinne von „verfahren“) ist.

Nachfolgend soll gezeigt werden, wie der Einkäufer mittels einer NLPP-Analyse solche Preisverwerfungen durch systematisches Vorgehen sicher und schnell aufspüren kann. Dabei lassen sich verschiedene Arten von Preisinkonsistenzen erkennen. Exemplarisch

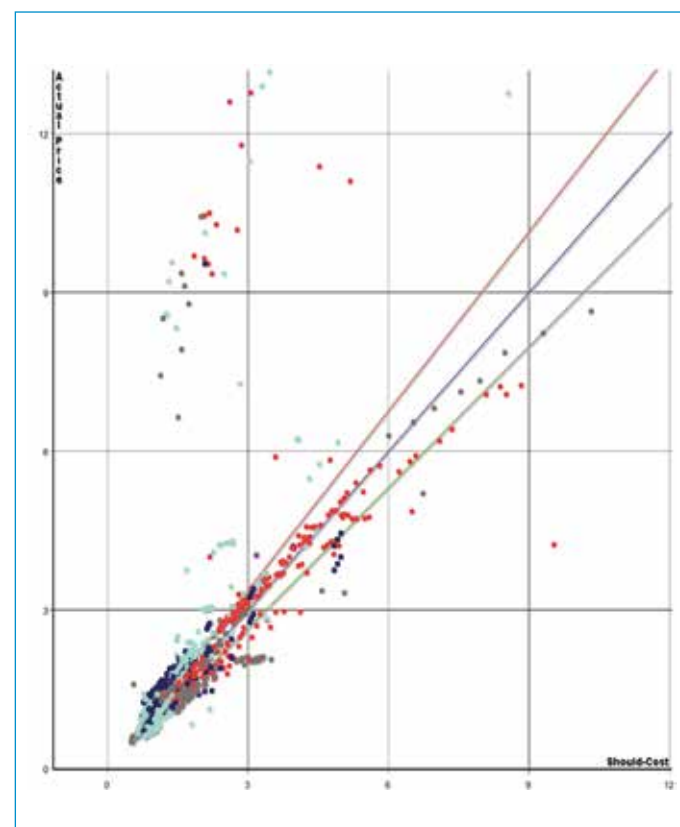


Bild 1: Beispiel für Inkonsistenz des Preisniveaus einer Warengruppe: Die Verteilung der Punkte zeigt, dass die aktuellen Preise (senkrechte Achse) und die berechneten Zielpreise (horizontale Achse) teilweise sehr voneinander abweichen. Die Färbung der Punkte nach Lieferant zeigt weiterhin, dass das Preisgefüge nicht stimmig ist.

werden im Folgenden die zwei häufigsten Fälle einer inkonsistenten Preisstruktur innerhalb einer Warengruppe aufgezeigt: die des absoluten sowie des relativen Preisniveaus.

Die besten Einkaufsberater sind erfolgreiche Einkaufsleiter

Strategiekreise für Einkaufsleiter

**Den Kurs bestimmen Sie**www.cposync.de

kontakt@cposync.de

Eine Kooperation von
Lechner ProcessConsulting GmbH
und Network Press GmbH

cpoSYNC

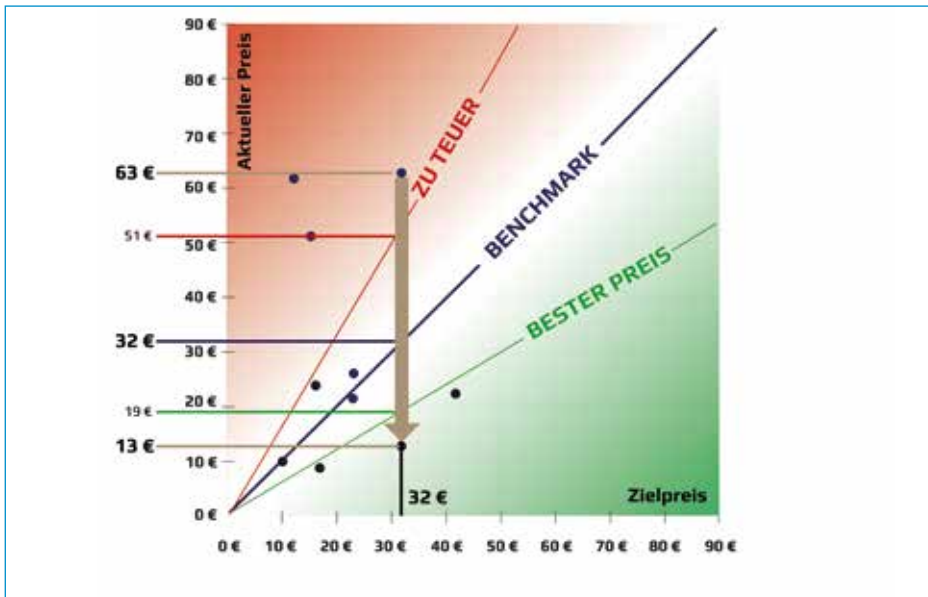


Bild 2: Beispiel für Inkonsistenz des absoluten Preisniveaus von zwei Teilen: Enthüllt die NLPP-Analyse gleichhohe Zielpreise (32 Euro) für mehrere Teile, bedeutet das, dass die Positionen identische Produkteigenschaften besitzen – und darum gleich viel kosten sollten

Absolutes Preisniveau

Eine der ersten – und auch einfachsten – Fragen ist, für welche Positionen das absolute Preisniveau nicht passt. Um solche Kandidaten aufzuspüren, werden sowohl die berechneten Benchmarks als auch vergleichbare Positionen genutzt.

Die NLPP-Methode berechnet nur dann für verschiedene Positionen einen gleichen Zielpreis, wenn die Eigenschaften der Positionen identisch sind. Mal angenommen, der aktuelle Preis von Position 1 beträgt 63 Euro, und der aktuelle Preis von Position 2 liegt bei 13 Euro (siehe Bild 2). Der mit NLPP berechnete Benchmark sagt jedoch vorher, dass beide Positionen einen Zielpreis von 32 Euro haben. Dann ist klar, dass die Preisstruktur inkonsistent ist und nachverhandelt werden muss, denn beide Positionen verfügen über die gleiche Spezifikation.

Die Nutzung dieser Erkenntnis in einer Verhandlung ist nun sehr einfach: Der Einkäufer spricht den Lieferanten auf diese beiden Positionen an, wobei die Frage lautet, wieso diese beiden Positionen zwar identische Eigenschaften oder gleiche Spezifikati-

onen haben, jedoch erheblich unterschiedliche Preise aufweisen.

Darüber hinaus verfügt der Einkäufer aufgrund der mit NLPP berechneten Benchmarks für eine Preisobergrenze (rote Benchmarklinie, 51 Euro) und eine Preisuntergrenze (grüne Benchmarklinie, 19 Euro) über wertvolle Anhaltspunkte, die in der Verhandlung genutzt werden können. Sofern also die Argumentation des Lieferanten nicht in Richtung „echter Preise“ geht, sondern in die von Mischpreisen, und er das Angebot macht, den Preis für das teure Teil zu senken, wenn im Gegenzug der Preis für die günstige Position steigt, dann kennt der Einkäufer bereits die Zielpreisrichtung sehr genau. Ein Einpendeln der Preise um den „Best Practice Benchmark“ bei 19 bis 20 Euro würde das Preisniveau insgesamt senken und eine Preishygiene herstellen.

Relatives Preisniveau

Falls das absolute Preisniveau nicht verhandelt werden kann, da zum Beispiel der Sprung zu groß wäre und damit nicht durchsetzbar, liefert eine NLPP-Analyse auch

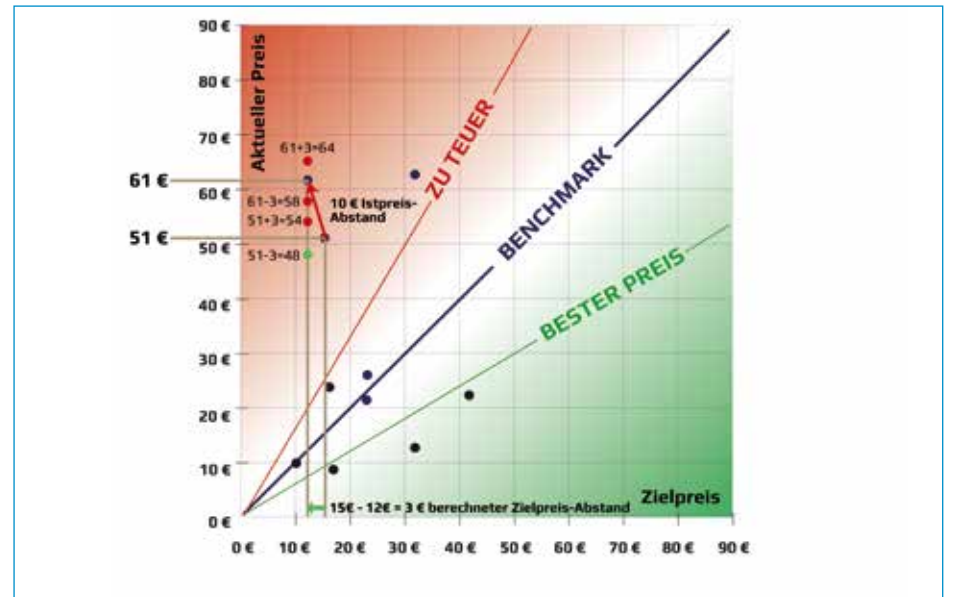


Bild 3: Beispiel für Inkonsistenz des relativen Preisniveaus zweier Positionen: Der aktuelle Istpreis-Abstand der beiden Positionen beträgt zehn Euro (51 versus 61 Euro). Der berechnete Zielpreis-Abstand beider Positionen ist deutlich niedriger und liegt bei drei Euro (12 versus 15 Euro).

Informationen über die Konsistenz des relativen Preisniveaus. Hierbei geht es also um die Frage, ob zwei Positionen einen nachvollziehbaren Preisabstand aufweisen.

Angenommen, der aktuelle Preisabstand zweier Positionen (61 und 51 Euro) beträgt zehn Euro (siehe Bild 3). Der Unterschied der berechneten Zielpreise (15 und 12 Euro) liegt allerdings nur bei drei Euro, dann sollten die Lieferantenpreise auch nur eine Differenz von drei und nicht zehn Euro aufweisen.

Nun stellt sich noch die Frage, welcher Istpreis als Ausgangsbasis genutzt wird und in welche Richtung der Preisabstand von dieser Ausgangsbasis wirken soll? Es gibt vier Möglichkeiten:

- 1. $61 + 3 = 64$
- 2. $61 - 3 = 58$
- 3. $51 + 3 = 54$
- 4. $51 - 3 = 48$

Hier liefert die grafische Darstellung sofort die Antwort: Da der berechnete Zielpreis (12 Euro) für die aktuell teurere Position

unter dem Zielpreis (15 Euro) der aktuell günstigeren Position liegt, ist damit klar, dass die Spezifikation geringer ist und somit günstiger sein muss als die 51-Euro-Position. Das heißt: Der ermittelte Preisabstand wird subtrahiert, um für die 61-Euro-Position den zur Spezifikation passenden Preis zu ermitteln, also 51 Euro minus drei Euro gleich 48 Euro.

In einer Verhandlung sind diese Informationen wiederum sehr wertvoll, weil der Einkäufer eine belastbare Argumentationsgrundlage besitzt:

1. Er kann aufzeigen, dass eine geringere Spezifikation im Vergleich zu einem anderen Teil zu hochpreisig angeboten wird.
2. Er kann aufzeigen, dass ein Preisunterschied von drei Euro gemäß des Spezifikationsunterschieds als fair betrachtet wird, also ein größerer Preisabstand nicht nachvollziehbar wäre.

Robert M. Münch

www.saphirion.com

Seit 20 Jahren Vordenker in Einkaufscontrolling und SRM
Setzen Sie auf Erfahrung!

Wir verhelfen Ihnen nicht nur zu einem Best in Class Einkaufscontrolling, sondern bilden Ihre Themen auch übersichtlich in dynamischen Dashboards ab. Bei uns finden Sie Cockpits für Geschäftsführer, Einkaufsleiter, Controller, Leadbuyer, Einkäufer und viele mehr.

Testen Sie uns!

Einige unserer beliebtesten Dashboard Themen:
Kostentreiber, Warengruppen, NPM, Maverick Buying, Liquidität, Verhandlungsvorbereitung, Balanced Scorecard



www.3TageTest.de
www.softconcis.de

Besuchen Sie uns auf dem BME-Symposium vom 9.-11. November in Berlin und hören Sie den Fachvortrag unseres Kunden Freudenberg Sealing Technologies (FK 2).

SOFTCONCIS 20 Jahre
Einkaufscontrolling mit System