

Qualifizierung im Einkauf: Beispiel Verhandlungskompetenz bei Dräxlmaier

"Sie müssen einen Nutzen auch für andere Fachabteilungen schaffen"

① 17. April 2023
Ø 9 Minuten Lesezeit



Unter erschwerten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Qualifizierung des Einkaufs vorantreiben? Für viele Unternehmen keine Option. Automobilzulieferer Dräxlmaier hingegen handelt antizyklisch und hat sich durch die weltweite Implementierung des

Verhandlungsmanagementsystems "House of Negotiation Excellence" (HoNE) der Frieder Gamm Group einen Vorsprung verschafft.

Das Interview führte für Beschaffung aktuell Sabine Ursel, Fachjournalistin, Wiesbaden.

Der BME hat das Verhandlungskonzept bei Dräxlmaier mit dem "Procurement Excellence Award 2022" belohnt. Einkaufsleiter Robert Suvak und Verhandlungsexperte Frieder Gamm beschreiben im Interview Bausteine, Vorgehensweise, Schnittstellenmanagement und die Rolle des Einkaufs beim Global Player.

Beschaffung aktuell: "Innovationen sind kein Zufall" heißt es bei der Dräxlmaier-Group. Wird der Einkauf gehört?

Robert Suvak: Unsere Stellung als Preferred Supplier der Premium-Automobilhersteller beruht insbesondere auf unserer Innovationskraft. Dahinter stehen Ideen unserer Mitarbeitenden, aber natürlich auch die unserer Lieferanten. Vorentwicklungsprojekte werden über unser Innovationsmanagement koordiniert, das Schnittstellen zu zahlreichen Resorts hat, auch zum Einkauf. Innovationskoordinatoren in unseren Einkaufshäusern kanalisieren die Informationen unserer Lieferanten und geben sie zur Bewertung in den Innovationspool. Meine Aufgabe ist, den Dräxlmaier-Einkauf neu zu positionieren. Dazu gehört auch, bessere Verhandlungsergebnisse zu erzielen. Mit dem weltweit implementierten Verhandlungsmanagementsystem "House of Negotiation Excellence" sind wir in der Lage, weitere Synergien, Standards und Optimierungen voranzutreiben. Und weil wir anderen Unternehmensbereichen nicht nur per Zufall belastbaren Nutzwert bieten, werden wir auch gehört.



Robert Suvak, Einkaufsleiter, Dräxlmaier *Bild: Dräxlmaier*

Frieder Gamm: Das hat sich seit der Einführung des HoNE-Konzepts bei Dräxlmaier bestätigt. Die Wahrnehmung ist jetzt eine ganz andere. Wichtig dabei: Es reicht nicht, wenn Maßnahmen von oben verordnet werden. Jeder Einzelne muss über ausreichend Information verfügen und den Nutzen erkennen, und zwar für sich, aber auch für andere. Power-Point-Folien allein schaffen keine Begeisterung. Bei einem solch umfassenden Verhandlungsmanagementprojekt brauchen Sie überzeugte Impulsgeber, Treiber und Beziehungsmanager, die gut kommunizieren können. Bei Dräxlmaier ist es gelungen, alle Schnittstellen eng zu bespielen. Das kommt dann auch dem Innovationsmanagement zugute.

Beschaffung aktuell: Herr Suvak, war das auch der Grund, warum Sie sich um den BME Procurement Excellence Award 2022 beworben haben? Dass Sie mit dem Schwerpunkt Verhandlungsmanagement punkten konnten, hat viele Beobachter überrascht.

Suvak: War das so (lacht)? In einer Phase, wo Preise gestiegen sind, Dienstreisen gekappt und externe Kosten runtergefahren wurden, haben wir uns entschlossen, das HoNE-Programm aufzusetzen. Wir streben maximale Professionalität an und wollen als Erster reagieren können, wenn sich Rahmenbedingungen ändern, etwa bei signifikanten Materialpreisveränderungen. Das geht nun einmal nur mit geschulten Mitarbeitenden. Die Ergebnisse geben uns recht. Das war sicher ein Wachmacher für die BME-Jury. Die Juroren haben erkannt, dass hier ein Unternehmen antizyklisch zu handeln versteht. Ein Gewinnerunternehmen soll ja mindestens für seine Branche die Benchmark setzen.

Beschaffung aktuell: Das HoNE-Konzept hat bei Ihnen zu zukunftsgerichteten neuen Standards geführt. Was sind die bedeutendsten?

Suvak: Herausheben will ich zum Beispiel unsere standardisierte längere Vorbereitungszeit für A-Verhandlungen. Die nimmt jetzt schon mal zwei Drittel des ganzen Prozesses ein. Es geht nicht nur um Zahlen und Preise. Wir analysieren unser Gegenüber nun sehr viel genauer – die Firma, den Verhandlungspartner selbst und, sofern Erfahrungen vorliegen, auch seine Charakteristik. All das fließt in unsere neuen Verhandlungsstrategien ein.

Gamm: HoNE sorgt für den Rahmen, der den Mitarbeitenden in bisherigen Verhandlungen im Hinblick auf Zeit, Ressourcen oder auch Räumlichkeiten nicht zur Verfügung stand. Kern des Konzepts ist, dass ein A-Team alle vordefinierten Schritte bei jeder A-Verhandlung begleitet. Jeder Akteur weiß, wer wann und wie vorgeht. Alle greifen auf ein Playbook zurück, das mit dem ersten Tag der Vorbereitung beginnt. Die Verhandler wissen, wie sie in bestimmten kritischen Situationen reagieren sollten und wie weit sie gehen können.

Beschaffung aktuell: Welche messbaren Erfolge haben Sie besonders überrascht?

Suvak: Weil man ja eine Verhandlung nicht gleichzeitig auf altem und neuem Weg führt, ist ein Vergleich schwer. Fakt ist aber: Wir haben Sicherheit und viel mehr Professionalität in der Verhandlung gewonnen, und das abgesichert von den Vorgesetzten. Wichtig ist, dass alle das gleiche Ziel unterstützen – auch die mittlere Führungsebene, die in einem solch ehrgeizigen Projekt ein wichtiger Hebel ist. Aber das positive Feedback, das aus der Geschäftsführung, aus dem Einkauf und aus unseren anderen Abteilungen kommt, ist sehr gut.

Gamm: Oft machen sich Organisationen intern das Leben selbst schwer, weil sie nicht in der Lage sind, eine einheitliche Strategie zu verabreden. Dräxlmaier hat Mut zur Veränderung bewiesen. Im Laufe des Programms haben wir alle Beteiligten eingebunden, die Einfluss auf das Ergebnis haben, etwa Sales, Qualität, Produktion, Logistik. Das funktioniert super.

Beschaffung aktuell: Welche Rolle kommt den A-Team-Mitgliedern zu?

Suvak: Wir führen im Jahr zahlreiche Verhandlungen weltweit durch und definieren für uns die größten hinsichtlich Volumen, Komplexität, Schwierigkeitsgrad. In diese A-Verhandlungen sind die A-Team-Member eingebunden. Sie machen das in Vollzeit, was ein ganz wichtiger Punkt für den Erfolg ist. Sie wurden während des HoNE-Programms geschult und sind nun in der Lage, weltweit unsere A-Verhandlungen zu begleiten und

die jeweiligen Beteiligten zu coachen. Und mittlerweile sind sie auch Multiplikatoren von Lessons learned. Das Ganze ist kein starrer Prozess, soll also im Team auch fortentwickelt werden. Koordiniert wird das Projekt von A-Team-Leiter Robert Mutschler in Vilsbiburg.

Beschaffung aktuell: Kühle Rechner sind ja nicht unbedingt auch gute Verhandler. Wie haben Sie Diskrepanzen gelöst?

Gamm: Wir haben in Seminaren auf Skills und Persönlichkeit geschaut, via Ausschreibung intrinsisch Motivierte angesprochen und natürlich Vorgesetzte nach Potenzialen bei ihren Mitarbeitenden gefragt. Aus diesem Dreiklang – also einem Qualifizierungsprozess – sind dann die A-Team-Member hervorgegangen.

Beschaffung aktuell: Wie managen Sie die Kapazitäten und wie rechnet sich das Projekt?

Suvak: Die Gehälter der acht A-Team-Member sollten sich durch bessere Verhandlungsergebnisse um ein Vielfaches wieder einspielen lassen. Und natürlich haben wir auch Stellen nachbesetzt, damit alle Kolleginnen und Kollegen für ihre Aufgaben ausreichend Kapazitäten haben.



Verhandlungsexperte Frieder Gamm *Bild: Gamm*

Gamm: Unsere Wirtschaftlichkeitsanalyse hat eine enorme Einsparung ergeben. Es geht aber nicht nur um den ROI allein, sondern auch um nachhaltige Effizienzsteigerung durch ein globales ganzheitliches Vorgehen des Einkaufs bei Verhandlungen, also auch in den USA, in Mexiko, Rumänien und China. Weiterer Punkt: Die guten Ergebnisse motivieren den Einkauf auch für eine bessere Umsetzung von B- und C-Verhandlungen.

Beschaffung aktuell: Herr Suvak, Sie haben nach knapp 20 Jahren im Vertrieb einen gesamtheitlichen Blick auf den Einkauf. Ist das ein Vorteil?

Suvak: Ja. Es ist ein großer Vorteil, beide Abteilungen mit ihren unterschiedlichen Charakteren zu kennen. Beide Seiten müssen sich intensiver austauschen und voneinander lernen. Damit kommen neue Facetten hinzu, die für den Einkauf bis dato ungewohnt waren.

Beschaffung aktuell: In aller Regel ordert der Einkauf die Sektflaschen, die der Vertrieb köpft. Stoßen Sie jetzt gemeinsam an?

Suvak: Schönes Bild (lacht). In der Tat feiern Vertriebsabteilungen besondere Vertragsabschlüsse schon mal und kommunizieren Erfolge innerhalb des Unternehmens auch entsprechend. Das ist überall so. Wenn hingegen Einkaufsmitarbeitende unmittelbar durch eine Verhandlung viel Geld fürs Unternehmen herausholen, wohlgemerkt ohne Kosten zu verursachen, gehen sie heim und freuen sich leise. Mit der Bewerbung um den BME-Preis wollten wir nach innen und außen kommunizieren, dass wir im Einkauf mit Einbindung anderer Fachabteilungen Außergewöhnliches geschafft haben. Und davon profitiert auch der Vertrieb.

Gamm: Der Einkäufer muss viel öfter die Brille des Vertriebs aufsetzen. Es gilt zu erkennen, wie die andere Seite tickt und welche Strategien sie anwendet. Wer seit Jahren immer dieselben drei Buntstifte einsetzt, wird nie optimale Ergebnisse erzielen. Das hat Dräxlmaier erkannt. Dort hat man jetzt eine viel breitere Farbpalette zur Hand.

Beschaffung aktuell: Was zeichnet Ihrer Erfahrung nach einen guten Qualifizierungspartner im Einkauf aus?

Suvak: Dräxlmaier bietet über eine unternehmenseigene Business Akademie Schulungen in verschiedenen Bereichen an. Für unsere weltweit umspannenden Maßnahmen in Sachen Verhandlung nutzen wir den Baukasten der Frieder Gamm Group. Grundsätzlich gilt: Ein Dienstleister muss Erkenntnisse aus einer Reihe von Projekten einbringen können. Ganz elementar ist ein belastbarer Erfahrungshorizont im gleichen Marktumfeld. Das ist bei uns beispielsweise das OEM- und Tier 1-Geschäft im Automotive-Sektor.

Gamm: In manchen Unternehmen setzen Einkauf oder HR eine Qualifizierungsmaßnahme halbherzig an, um intern einen Haken daran machen zu können. Und wir wissen alle, dass ein Lerneffekt von Verhandlungsseminaren oftmals verpufft, sobald die gelernten Methoden und Werkzeuge auf bestehende Prozesse und Vorgehensweisen im Unternehmen treffen. Ich schaue darum auch sehr genau darauf, ob und wie umsetzungsorientiert eine Organisation überhaupt ist. Welche Motivation steht dahinter?

Ich habe kein Interesse, lediglich Laufschuhe zu verkaufen, die später im Regal stehen bleiben. Die Schuhe müssen passen und fortan regelmäßig zum Einsatz kommen. Erkennen die Verantwortlichen, dass die richtigen Maßnahmen mit dem richtigen externen Support am Ende mehr bringen als sie kosten, ist viel gewonnen.

Das Konzept "House of Negotiation"

Um die Verhandlungsleistung weiter zu verbessern, hat Dräxlmaier das weltweite Verhandlungsmanagementsystem "House of Negotiation Excellence" (HoNE) der Frieder Gamm Group eingeführt. Einkaufsmitarbeitende werden als Verhandlungscoaches ausgebildet. Sie bündeln das gesamte Know-how rund um alle A-Verhandlungen – von der optimalen Verhandlungsvorbereitung und Durchführung bis hin zu den neuesten Verhandlungstechniken. Ein regelmäßiger Austausch der A-Team-Mitglieder sorgt für eine selbstlernende Organisation. Das ganzheitliche Konzept bezieht alle Schnittstellen ein, liefert Standards und belastbare Handlungsanleitungen und setzt so die Basis für bessere Verhandlungsergebnisse.

DRÄXLMAIER Group

beliefert weltweit Premium-Fahrzeughersteller mit komplexen Bordnetzsystemen, zentralen Elektrik- und Elektronikkomponenten, exklusivem Interieur und Speichersystemen für Elektromobilität; 72.000 Mitarbeitende an rund 65 Standorten in mehr als 20 Ländern; der Einkauf kooperiert mit rund 9.000 Lieferanten.

☑ www.draexlmaier.com

Frieder Gamm Group

Spezialisiert auf nationale und internationale Seminare/Coachings in Verhandlungsführung; Seminarkonzepte vermitteln unternehmensweit einheitliche und systematische Verhandlungsweisen mit kultureller Anpassung; Entwickler des "House of Negotiation Excellence"-Programms ("HoNE"), das als ganzheitliches Verhandlungsmanagementsystem insbesondere für die strategisch wichtigen Verhandlungen angewandt wird.

☑ friedergamm.de