
Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik

Helmut Wannenwetsch

Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik

Verhandlungen im digitalen Zeitalter,
virtuelle Verhandlungsführung,
Praxisstrategien bei Rohstoffengpässen
und Lieferschwierigkeiten

5. Auflage

 Springer Vieweg

Helmut Wannenwetsch
Neustadt, Deutschland

ISBN 978-3-662-65965-6 ISBN 978-3-662-65966-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-65966-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2004, 2006, 2009, 2013, 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Alexander Grün

Springer Vieweg ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort zur 5. Auflage

Nach der erfolgreichen 4. Auflage, erfolgt aufgrund zahlreicher Nachfragen von erfahrenen Praktikern nun die 5. Auflage.

Das Buch wird von den Einkäufern aller Unternehmensgrößen, von Vertriebsprofis wie auch von Studenten und Professoren der Hochschulen stark nachgefragt.

Die 5. Auflage wurde komplett inhaltlich überarbeitet und übersichtlich nach Themengebieten gegliedert. Der Leser kann somit schnell auf die für ihn wichtigen Themengebiete zugreifen.

Ein zusätzlicher Schwerpunkt wird auf die anhaltende Versorgungsknappheit der Güter gelegt. Die Einkäufer sehen sich zunehmend verhandlungsstarken Lieferanten gegenüber, welche über knappe Güter, Materialien, Rohstoffe und Chips versorgen. Hierdurch verändert sich die oft traditionelle starke Verhandlungsposition vom Einkäufer zum Lieferanten. Die Lieferanten Einkäufer können teilweise auswählen, welche Unternehmen sie bevorzugt beliefern. Krisen wie die Corona Pandemie und der Ukraine-Krieg verschärfen die Lage auf dem Einkaufsmarkt.

Die Neuauflage enthält u. a. folgende zusätzliche und überarbeitete Themen:

- Risikomanagement in der Beschaffung
- Verhandlung bei steigenden Einkaufs- und Rohstoffpreisen
- Strategien bei knappen Gütern
- Auswahl sicherer und versorgungssicherer Lieferanten
- Effektive Framing Strategien
- Telefonische und virtuelle Verhandlungen
- Schwierige Verhandlungspartner und Verhandlungssituationen
- Wie ticken die Verkäufer – wertvolle Tipps und Tricks
- Das neue Lieferkettengesetz
- Anschauliche Praxisberichte von Einkaufs- und Verkaufsverhandlungen
- Risikomanagement und Frühwarnindikatoren
- Wie verhandeln Frauen im Einkauf
- Business Etikette – mit Stil zum Ziel
- Berechnung von Einkaufspreisen, Boni, Skonto und Rabatt

- Compliance Regeln und Code of Conduct
- Nichttraditionelle Beschaffungsfelder, Maverick Buying, Bullwhip Effekt
- Verhandlungsführung in China, Indien und Vietnam

Nach einer Bertelsmann-Studie scheitern ca. 75 % aller transnationalen Unternehmensfusionen die primär auf finanziellen und strategischen Zielen basieren aufgrund von kulturellen und psychologischen Barrieren. An der Herstellung eines PKW sind Lieferanten aus bis zu 80 Ländern beteiligt. Jedes dieser Länder hat unterschiedliche Kulturen, Mentalitäten und Gebräuche.

Ein wichtiger Aspekt bei Verhandlungen spielen diese Mentalitäten, Sitten und Gebräuche in den einzelnen Ländern. So ist in arabischen Ländern der Freitag oft kein Arbeitstag mehr, in China stellt die Zahl 4 eine „negative Zahl“ da. Weiterhin wird in manchen asiatischen Ländern das Wort „Nein“ oft höflich umschrieben, da es dafür kein direktes Wort für „nein“ gibt. Dies und viele andere „Fallstricke“ lassen Verhandlungen oft schon im Anfangsstadium scheitern.

Auch die Erfahrungen der Corona Krise mit der teilweisen Änderung der Verhandlungsstile werden in dem Buch aufgezeigt.

Das Kapitel „telefonische und virtuelle Verhandlungen“ befasst sich speziell mit diesem Aspekt.

Im Kapitel „Wie ticken die Verkäufer“ wird darauf eingegangen sie die „Gegenseite“ der Einkäufer, die Vertriebsmitarbeiter, geschult werden. Einkaufsprofis wie auch der Vertriebsmitarbeiter sollen besser auf Verhandlungen im Ausland oder mit ausländischen Verhandlungspartnern vorbereitet werden.

Mein Dank gilt den Autoren des Buches, die ausgewiesene Experten auf ihrem Fachgebiet sind. Weiterhin bedanke ich mich bei Herrn Dipl- Juristen Andreas Winheller, bei Frau Sybille May, Herrn Dr. Karl Waldkirch und Herrn Prof. Dr. Christoffer Schneider, Studiendekan Duale Hochschule Baden-Württemberg, Mannheim für ihre Ratschläge und Anregungen.

Beim Springer Verlag bedanke ich mich recht herzlich bei Frau Angela Schulze-Thomin, Frau Sabine Bromby und beim Cheflektor Herrn Dr. Alexander Grün für die gute Zusammenarbeit.

Vorwort zur 1. Auflage

Im Jahr 2002 wurden von den 6000 größten Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland Waren und Dienstleistungen im Wert von ca. 700 Mrd. Euro eingekauft. Dies sind etwa 80 % des Beschaffungsvolumens aller Branchen. Insgesamt dürfte das gesamte Einkaufsvolumen damit einen Wert von annähernd einer Billion Euro für die Bundesrepublik Deutschland betragen. Dieses Einkaufsvolumen wird durch die abnehmende Fertigungstiefe der Unternehmen weiter zunehmen.

Jeder dieser Vielzahl an Beschaffungen gingen vorher intensive Verhandlungen im nationalen und internationalen Rahmen voraus. In der Automobilindustrie gilt derzeit die Faustformel, dass eine Einsparung von nur einem Prozent bei Material- und Materialgemeinkosten so viel Zusatzgewinn bringt wie eine Umsatzsteigerung um 20 %.

Die Zielgruppe dieses Buches sind Mitarbeiter in Einkauf, Logistik und Materialwirtschaft sowie Studenten, Dozenten und Professoren von Fachschulen, Berufsakademien, Fachhochschulen und Universitäten. Das fundierte Fachwissen, das dem Buch zugrunde liegt, ist unverzichtbar für Einkaufsprofis, zu deren täglicher Aufgabe sowohl Einkaufs- als auch Verkaufsverhandlungen gehören.

Das gesammelte Expertenwissen sowie die jahrelange Erfahrung im nationalen und internationalen Verhandlungs- und Beschaffungsbereich werden durch zahlreiche Praxisbeispiele, Fallstudien, Grafiken und Rechenbeispiele anschaulich dargestellt.

Ein Auszug aus den Inhalten des Buches macht deutlich, dass hier Themen behandelt werden, die Einkaufs- und Verkaufsprofis sowohl aus kleinen und mittleren Unternehmen als auch aus internationalen Großunternehmen gleichermaßen ansprechen:

- Motivation und Selbstmanagement des Einkäufers
- Target Costing, Total Cost of Ownership, Maverick Buying
- professionelle Bedarfsermittlung, Preisstrukturanalyse, Einkaufspreisanalyse
- E-Procurement, Reverse Auktionen, E-Payment
- faire und unfaire Verhandlungsstrategien, Abwehrtechniken
- schwierige Verhandlungspartner, Tipps und Tricks von Ein- und Verkaufsprofis
- weltweiter Einkauf, Sourcing-Strategien, Lieferantenmanagement
- nationales und internationales Einkaufsrecht

- Einkaufscontrolling und Korruption
- Auftreten, Stil und Etikette
- Verhandlungen mit ausländischen Geschäftspartnern

Mein Dank gilt den Experten der verschiedensten Branchen für ihren Rat und ihr Wissen, welche sich in diesem Buch vereinigen. Wertvolle Hilfe bei der Erstellung des Buches leistete Herr Frieder Gamm, ebenfalls ein Einkaufs-Profi. Für ihr unermüdliches Engagement sowie für Rat und Tat bin ich Frau Dipl.-Ing. Elke Illgner zu Dank verpflichtet. Mein Dank gilt auch dem Springer-Verlag Programmplanung Technik Herrn Dipl.-Ing. Thomas Lehnert sowie Frau Sigrid Cuneus, Frau Sabine Hellwig und Frau Kathleen Doege. Für ihre Unterstützung möchte ich mich bei Herr Dipl.-Wirtsch.-Ing. Christoph Lipp, Leiter Procurement Methods & Support, Heidelberger Druckmaschinen AG, Heidelberg und Herrn Bertholt Heyer, Leiter Einkauf John Deere AG, Werk Mannheim, herzlich bedanken.

Mannheim
im April 2003

Helmut Wannewetsch

Inhaltsverzeichnis

Teil I Die richtige Strategie zum richtigen Zeitpunkt

1	Virtuelle online Verhandlungsführung mit inländischen und ausländischen Lieferanten	3
2	Ziele setzen – Selbstmotivation steigern – Einkaufsergebnisse verbessern	7
2.1	Im Einkauf liegt der Gewinn!	8
2.2	Die Arten der Motivation	9
2.3	Setzen Sie sich Ziele!	9
2.4	Die fünf Schritte der Zielerreichung	10
3	Die richtige organisatorische Vorbereitung	15
3.1	Ausgangssituation	15
3.2	Erstellung einer professionellen Tagesordnung	17
3.3	Optimale Durchführung von Video- bzw. Telefonkonferenzen	18
3.4	Die Vorbereitung als Grundstein zum Erfolg	18
3.5	Ablauf, Ort und Verhandlungsteam	21
3.6	Organisieren: Bewirtung, Sitzordnung und Zeitrahmen	22
3.7	Mentale Vorbereitung	25
3.8	Zu guter Letzt: Abschlusscheckliste	26
4	Verhandlungsbeginn: Ring frei für die erste Runde	29
4.1	Professioneller Aufbau einer Sach-Beziehungsebene	29
4.2	Begrüßung und Vorstellung	31
4.3	Bewährte Fragearten	34
4.4	Die Kunst des Zuhörens	35
5	Die eigentliche Verhandlungsphase – Strategien zur Zielerreichung	37
5.1	Verhandlungsstrategien	37
5.2	Das Harvard-Konzept – die neue Erfolgsstrategie?	41
5.3	Der Moment der Entscheidung – die Preisverhandlung	42

5.4	Wenn-dann-Verhandlungstechnik	46
5.5	Erfolgreiche Verhandlungswerkzeuge der Einkäufer-Profis	46
5.6	Ganzheitliches Verhandeln – die neue Erfolgs-Philosophie	49
5.7	Die zehn erfolgreichsten Verhandlungsregeln	51
6	Und so ticken die Verkäufer	53
6.1	Der Verkäufer – das unbekannte Wesen.	53
6.2	Gegenüberstellung: Einkauf – Verkauf	54
6.3	Die Königsdisziplin des guten Verkäufers: FRAGETECHNIKEN	56
6.4	Der Verkäufer sieht die Einwände des Einkäufers als seine Chance	58
6.5	Preisgespräche aus Sicht des Verkäufers	62
6.6	Und so bereitet sich der Verkäufer auf das Gespräch mit dem Einkäufer vor	66
6.7	Aus der Trickkiste der Verkäufer	67
6.8	Aufbau des Verkaufsgesprächs.	72
6.9	Die größten und häufigsten Sünden des Verkäufers.	73
7	Verkäufer als Verhandlungspartner	75
7.1	Die wahren Entscheider im Einkauf erkennen.	75
7.2	Ziele und Vorgehensweisen der Verkäufer	77
7.3	Ausbildung und Training der Verkäufer.	79
7.4	Die Tricks der Verkäufer	82
7.5	Abwehr unfairer Verkaufs- und Verhandlungsstrategien	84
8	Telefonische und virtuelle Verhandlungen	87
8.1	Verhandlungen am Telefon im Einkauf – Sensibilisierung auf das Thema	87
8.2	Die Besonderheiten am Telefon.	88
8.3	Stimme = Stimmung	89
8.4	Sympathiegewinn am Telefon	91
8.5	Grundsätze professioneller Gesprächsführung	93
8.6	Telefonregeln auf einen Blick	95
8.7	Rationelles Vorgehen am Telefon.	99
8.8	Virtuelle Verhandlungen im Einkauf	100
8.9	Digitale Hilfsmittel	102
8.10	Knigge für Video-Verhandlungen	104
9	Abwehr von Preiserhöhungen	107
10	Erfolgreicher Umgang mit schwierigen Verhandlungspartnern	111
10.1	Mängel, Mafia und Monopolisten	111
10.2	Vom Umgang mit Monopolisten	113
10.3	Methoden, die nicht jedermanns Geschmack sind – aber <i>erfolgreich!</i>	117

10.4	Psychologie in der Verhandlung.	119
10.5	Für jede Situation die richtige Strategie!	121
11	Kritische Situationen sicher meistern – Praxis-Ratschläge von Einkaufs-Profis	127
11.1	Lieferant ante portas – Überraschender Lieferantenbesuch	127
11.2	Junior-Einkäufer wird von „grauem Panther“ überrascht	128
11.3	Dem Einkäufer sitzt die Zeit im Nacken	129
11.4	Unangenehme Fragen souverän zur richtigen Zeit stellen.	130
11.5	Preissenkungen durchsetzen – aber wie?	130
11.6	Situationsgerechte Mahnung beim Lieferantenverzug.	131
11.7	Richtig reklamieren, ohne „verbrannte Erde“ zu hinterlassen.	132
11.8	Den „schwarzen Peter“ an den Lieferanten weitergeben.	133
11.9	Der Lieferant schweigt – Ruhe vor dem Sturm	134
12	Der Abschluss der Einkaufsverhandlung	137
12.1	Abhaken der Vereinbarungen.	137
12.2	Das Protokoll	138
12.3	To-Do-Liste	139
12.4	Die Bewertung der Ergebnisse.	139
12.5	Vermeidung von Fehlern beim Erstellen eines Protokolls.	140
12.6	Checkliste Verhandlungsnachbereitung.	141
13	Rechtssicherheit durch professionelles Vertragsmanagement	143
13.1	Einleitung.	143
13.2	Wesentliche rechtliche Einigungspunkte	143
13.3	Form des Vertrages.	150
13.4	Rechtliche Bedeutung des Verhandeln.	151
13.5	Ausländische Vertragsparteien.	154
 Teil II Soft Facts – oft unterschätzt und oftmals ausschlaggebend		
14	Schlüsselfaktoren: Mimik, Gestik, Sprache, Auftreten, Kommunikation	159
14.1	Psychologie von Verhandlungen	159
14.2	Sachebene – Beziehungsebene	163
14.3	Kongruentes Verhalten – der Schlüssel zu erfolgreichem Auftreten	165
14.4	Wirkungsfaktoren in der Praxis	167
14.5	Mit dem Körper überzeugen	169
14.6	Setzen Sie Ihre Stimme wirkungsvoll ein	171
14.7	Engagement – mentale Vorbereitung einer Verhandlung.	172
14.8	Crashkurs Kommunikation	173

15	Effektive Framing-Strategien im Einkauf	181
16	Business-Etikette für Einkaufsmanager/innen – Benimmregeln sind gefragt	195
16.1	Souverän auf jedem Parkett	195
16.2	Wie du kommst gegangen...	198
16.3	Herrengarderobe	199
16.4	Damengarderobe	200
17	Souveränes Verhalten bei Geschäftsessen	203
17.1	Sinn und Zweck von Geschäftsessen	203
17.2	Organisatorisches bei der Einladung zum Essen	203
17.3	Restaurantbesuch und Tischkultur	205
18	Frauen verhandeln anders – Männer auch	209
18.1	Frauen verhandeln anders – Männer auch	209
18.2	Checkliste weiblicher vs. männlicher Verhandlungsstil	213
18.3	Kommunikationskompetenz in Verhandlungen und Gesprächen	215
18.4	Was Einkäuferinnen tun sollten, um ihre Leistungen darzustellen	217
18.5	Ihre Persönlichkeit stärken, am Selbstbewusstsein arbeiten	219
19	Die Einkaufsmanagerin in Verhandlungen	221
19.1	Kommunizieren Einkäuferinnen anders?	221
19.2	Erfolgsfaktoren einer Gesprächs- und Verhandlungsstrategie	222
19.3	Erfolgsgeheimnisse erfolgreicher Einkäuferinnen	231
20	Achtung: Bestechung, Diebstahl, Korruption und Spionage	233
20.1	Gründe für Korruption	233
20.2	Korruptionsindex	235
20.3	Präsente, Werbegeschenke und Vorteilsnahmen	238
20.4	Diebstahl, Schwund und Inventurdifferenzen im Warenverkehr	239
20.5	Abwehr von Bestechung und Korruption	246
21	Verhandlungsführung in kleinen, mittleren und großen Unternehmen	251
21.1	Mittelständische Industrieunternehmen der Anlagentechnik	251
21.2	Vergabeverhandlungen von Neuteilen mit Lieferanten	257
21.3	Systemlieferant in der Automobilindustrie – BorgWarner Inc.	259
21.4	Aufgabe des technischen Einkaufs im Maschinenbau	272
21.5	Verhandlungen im Großhandel – ein Geschäft mit harten Bandagen	274
22	Umgang mit Ausländischen Verhandlungspartnern	281
22.1	USA: Verhandlungsführung im Land der unbegrenzten Möglichkeiten	281

22.2	Frankreich– Unterschätzen Sie nicht das Geschäftsessen	287
22.3	Großbritannien – Small Talk gehört dazu	296
22.4	Dänemark – manchmal hemdsärmelig und direkt	302
22.5	Schweden – sachlich nüchtern und fair play	305
22.6	Norwegen – Vorsicht! Jeder kennt jeden	308
22.7	Finnland – Verhandeln in der Sauna	312
22.8	Estland – pünktlich und zuverlässig	315
22.9	Verhandeln in Russland – Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser	318
22.10	Naher und Mittlerer Osten – Verhandeln im Land des schwarzen Goldes	322
22.11	China – erfolgreiches Verhandeln im Reich der Mitte.	332
22.12	Indien – Verhandlungsführung auf dem indischen Subkontinent	345
22.13	Vietnam – erfolgreiches Verhandeln im Land des fünfsackigen Sterns	354
22.14	Lateinamerika: „Jeitinho“ – Finden Sie den richtigen Dreh!.	361
22.15	Wichtige Tipps für Flugreisen	365
23	Verhandlungssprache Englisch – Redewendungen und Formulierungen	369
 Teil III Runter mit den Kosten – in allen Bereichen		
24	Kosteneinsparungen durch professionelle Bedarfsermittlung	375
24.1	Schaffung des tragfähigen Einkauf-Fundaments	375
24.2	Erfolgsbausteine – Bestellkosten, optimale Losgröße, Lagerhaltungskosten	376
24.3	Entscheidend: Ermittlung des Bedarfs und der Bezugszeitpunkte	379
25	Der niedrigste Einkaufspreis und alles, was dazugehört	381
25.1	Optimale Einkaufsorganisation und Mitarbeitermotivation als Schlüsselfaktoren für Top-Ergebnisse im Einkauf.	381
25.2	Ablauf der Bestellung und Berechnungsschema des Netto-Einstandspreises.	383
25.3	Einkaufspreisanalyse	387
25.4	Advanced Purchasing.	391
25.5	Einsparungen durch verbesserte Zahlungsfristen und Rabatte erzielen	393
25.6	Skonto, Rabatt, Bonus, Listungsgebühren und Incoterms.	395
25.7	Lieferkonditionen und Incoterms.	398
26	Erkennen Sie das richtige Potenzial Ihrer Lieferanten.	403
26.1	Lieferantenanalyseinstrumente – die Lieferanten „Top Ten“	404
26.2	Lieferantenmanagement – die ganzheitliche Sicht	409
26.3	Lieferantenbewertung – ein Praxisbeispiel	410

26.4	Lieferantoptimierung – wie verbessert sich mein Lieferant?	414
26.5	Lastenheft – Pflichtenheft – Technisches Datenblatt	415
26.6	Lieferantenauswahl – den richtigen Lieferanten finden	417
27	Einkauf von Rohstoffen – nicht immer einfach	421
27.1	Derivate	422
27.2	Einsatz von Hedging	422
27.3	Terminhandel und Optionshandel zur Absicherung von Preisrisiken	422
27.4	Hedging mit Futures	424
27.5	Praxisbeispiele für die Anwendung von Absicherungsinstrumenten . . .	425
27.6	Langfristige Kalkulationen mithilfe von Preisgleitklauseln	426
28	Einsparpotenziale durch Electronic Procurement	429
28.1	Grundlagen des E-Procurement	429
28.2	Einsparung von Einstandspreisen und Prozesskosten durch die elektronische Beschaffung	432
28.3	E-Beschaffungsmarketing – wie die Lieferanten Ihnen ins Netz gehen	433
28.4	Unterscheiden Sie A-Teile von C-Teilen	434
28.5	Beschaffung von C-Teilen und MRO-Produkten – Desktop Purchasing	434
28.6	Are you content? – Stiefkind Catalog-Management	437
28.7	Ablauf von elektronischen Auktionen (e-Auctions)	439
28.8	Spotbuying/Spotkäufe – spontan und billig?	442
28.9	Zur Kasse bitte! – Zahlungssysteme im E-Procurement	443
29	Beschaffungsstrategien – oftmals in der Kombination erfolgreich	447
29.1	Global Sourcing – eine Welt voller Lieferanten	447
29.2	Modular Sourcing – größere Teile, weniger Lieferanten	449
29.3	Single Sourcing – mit dem Lieferanten durch dick und dünn	450
29.4	Double Sourcing, Twin-Sourcing, Dual Sourcing – verstärkter Trend durch Corona-Krisen und Lieferantenausfälle	450
29.5	Cluster Sourcing – gehen Sie an die Quelle	450
29.6	Local Sourcing – bleibe im Lande und reduziere das Risiko	451
29.7	Lieferkettengesetz: So bereiten sich Unternehmen richtig vor	451
30	Unternehmensübergreifende Praxismethoden zur Kostenreduzierung	455
30.1	Target Costing – die Zielkosten im Visier	455
30.2	Total-Cost-of-Ownership-Ansatz – Kosten werden zu Ihrem Anliegen	462
30.3	Wertanalyse – welchen Wert haben ihre Produkte eigentlich?	466
30.4	Erfahrungskurven-Analyse – mit Erfahrung Kosten senken	470
30.5	Produktlebenszyklus-Analyse – Kostensenkungsmaßnahmen	474

30.6	Simultaneous Engineering – die hohe Kunst der Zusammenarbeit	477
30.7	Kostensenkungen durch nichttraditionelle Beschaffungsfelder	478
30.8	Vermeidung von Maverick Buying	481
30.9	Bull-Whip-Effekt – der gefürchtete Peitschenschlageffekt	484
31	Aktives Risikomanagement und Frühwarnsysteme als Überlebensinstrumente im Einkauf	487
31.1	Risikomanagement und die Gefahren durch die Globalisierung	487
31.2	Arten von Risiken und deren Auswirkungen auf den Einkauf.	489
31.3	Hohe und unerwartete Preissteigerungen in allen Branchen	491
31.4	Unterschätzte Gefahren und Herausforderungen im eigenen Unternehmen	494
31.5	Einleitung von Gegenmaßnahmen und Risikovermeidungsstrategien	495
31.6	Effektive Maßnahmen und Werkzeuge zur Risikoreduzierung	498
31.7	Aussagekräftige Frühwarnindikatoren und Frühwarnsysteme als Überlebensstrategie	499
31.8	Risiko-Management und Frühwarnsysteme in der Logistik	508
31.9	Moderne Einkaufswerkzeuge und Instrumente zur Preisabsicherung bei stark schwankenden Marktpreisen.	510
32	Effizientes Einkaufs- und Beschaffungscontrolling	517
32.1	Unerwartete Materialengpässe, lange Lieferzeiten und hohe Preissteigerungen	517
32.2	Einkaufs- und Supply Chain Controlling – die Einkaufsscorecard	519
32.3	Einführung eines effizienten Beschaffungs-Controllings	522
	Literatur	529
	Stichwortverzeichnis	535

Autorenverzeichnis

Mag. rer. soc. oec. Mag. phil. Stefan Aichbauer Studium der Internationalen Wirtschaftswissenschaften an der Universität Innsbruck und der Northern Illinois University. Studium der Politikwissenschaften an der Universität Innsbruck. Nach Tätigkeit für einen internationalen Elektrokonzern 1999 Einstieg bei der auf Einkauf spezialisierten h&z Unternehmensberatung mit Sitz in München. Als Associate Partner betreut Stefan Aichbauer heute Projekte zur Optimierung von Einkaufsorganisation, Einkaufsprozessen und der Einkaufsleistung europäischer Konzerne und großer Mittelständler.

Dipl.-Betriebswirt (BA) Ansgar Beyerle Studium der Betriebswirtschaft an der Berufsakademie Mannheim, University of Cooperative Education im Fachbereich Industrie mit den Schwerpunkten Supply Chain Management, eLogistik, Marketing und eCommerce. Projektstätigkeit bei ABB Mannheim im Bereich Business Process & Technology Management. Herr Beyerle sammelte internationale Erfahrungen bei der deutsch-amerikanischen Handelskammer in den USA. Mehrjährige verantwortliche Tätigkeit als Referent am Deutschen Bundestag. Zur Zeit ist Herr Beyerle im Global Procurement der Deutschen Telekom AG tätig. Während dieser Tätigkeit längere geschäftliche Aufenthalte in China.

Dipl.-Kaufmann Volker Brodbeck war nach seinem Studium der Betriebswirtschaft beim AEG-Konzern als Verkaufstrainer und später als Leiter der Verkaufsförderung verantwortlich tätig. Seit 1982 ist Herr Brodbeck als Verhandlungstrainer in den Bereichen Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik selbstständig tätig. Als einer der erfolgreichsten Verhandlungstrainer, der durch seine Qualitäten sowie dem Einsatz neuester Verhandlungsmethoden überzeugt, gehören führende Konzerne der verschiedensten Branchen wie AUDI AG, BMW AG, Mercedes-Benz, Altana, Beidersdorf, Boehringer, Merck, Roche, Wacker und Quelle zu seinen Kunden.

Dipl.-Ing. Karl Doppler geb. 1974 in Wien, Studium Maschinenbau-Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität in Wien und ein Auslandssemester in Zaragoza, Spanien. Begleitende Berufspraxis über die gesamte Studiendauer als Kundendienstmitarbeiter bei Opel Austria.

Mehrjährige Tätigkeit als Qualitätsingenieur für auswärtige Teile bei FIAT-GM-Powertrain im Bereich Getriebebau. Seit 2001 als Leiter Einkauf beim Automobilzulieferer BorgWarner Transmission System im Werk Ketsch (Baden-Württemberg) beschäftigt. Darüber hinaus verantwortlich für die Festlegung der strategischen Beschaffung von Schmiede- und Drehteilen für die gesamte Division Transmission Systems.

Lis Droste geb. 1951, Etikette-Trainerin, hält seit 1990 Seminare, Vorträge und Einzelberatungen zum Thema Stil und Etikette in deutsch und englisch. Während ihrer Tätigkeit in der Hotel- und Touristikbranche sammelte sie viele internationale Erfahrungen. 2003 veröffentlichte sie zusammen mit Monika Hillemacher das Buch „Im Trend: Stil und Etikette“. Lis Droste ist bekannt aus vielen Rundfunk- und TV-Sendungen. Sie ist Mitglied der Gastronomischen Akademie Deutschlands und im Verein zur Förderung der Tafelkultur. www.lisdroste.de.

Dipl.-Betriebswirt (BA) Lajos Eric Forster Studium an der Berufsakademie Mannheim, University of Cooperative Education, mit den Schwerpunkten Marketing, Beschaffung und Verhandlungsführung. Erste Berufserfahrungen im Vertrieb eines mittelständischen Papierverarbeiters. Derzeit tätig als Gruppenleiter Einkauf Rohstoffe in der Feinpapierindustrie bei einem weltweit agierenden Hersteller für Zigaretten-, Kondensator- und Dünndruckpapieren.

Dipl.-Betriebswirtin (FH) Anja Franke Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Management war Frau Franke über zehn Jahre in leitenden Positionen in Marketing und Vertrieb mittelständischer Unternehmen der Konsumgüterbranche tätig. Ihre Kenntnisse der Markenführung und -kommunikation konnte Frau Franke in einer der Top 10 der inhabergeführten Werbeagenturen in Deutschland vertiefen. Seit 2001 ist Frau Franke mit ihrem Beratungsunternehmen „Success for less“ erfolgreiche Beraterin für Marketing- und Vertriebsfragen speziell im Mittelstand. An der Berufsakademie Mannheim, University of Cooperative Education, lehrt Frau Franke die Fächer Marketing, Einkaufsmarketing und Logistik.

Frieder Gamm gehört mit zu den führenden Verhandlungstrainern für Seminare in Einkauf und Vertrieb. Sein großes Wissen als Experte für Verhandlungen erlangte er im Einkauf des international erfolgreichen Sportwagenherstellers Dr. Ing. h.c.F. Porsche AG. Hier war er langjährig im operativen, strategischen und Projekteinkauf verantwortlich tätig. Seine weitreichenden Erfahrungen als Verantwortlicher im weltweiten Einkauf sind

Grundlage seiner bekannten und erfolgreichen Seminare für Einkaufs-, Preis- und Verhandlungsmanagement. Neben den Intensivseminaren an seiner Firma *Frieder Gamm – communication & training* schult und betreut er auch Einkäufer als Coach und Berater direkt im Unternehmen. Herr Gamm ist ebenfalls erfolgreich an der BME Akademie (Bundesverband Materialwirtschaft und Einkauf) als Praxis-Trainer tätig. www.friedergamm.de.

Dipl.-Betriebswirt Matthias Grossmann verfügt über langjährige Berufspraxis im Einkauf. Er ist zertifizierter NLP-Practitioner, Vorstandsmitglied im BME Arbeitskreis Hanau und Inhaber der *MGS – Training & Beratung für den Einkauf* mit Sitz in Aschaffenburg. Im Jahr 2001 erschien die erfolgreiche Publikation „Einkauf leicht gemacht“. Durch das im Jahr 2002 erschienene Media-Training „Im Einkauf liegt der Gewinn!“ hat er seinen Status als Top-Referent in Sachen Einkauf ausgebaut. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind: Einkäufer-Intervall-Training, Coaching, Einkaufsberatung im Bereich der Organisations-, Mitarbeiter- und Lieferantenentwicklung. www.einkaufstraining.de.

Dipl.-Betriebswirt (BA) Carl-Marc Herdt studierte an der Berufsakademie Mannheim, University of Cooperative Education, Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Beschaffung, Logistik und Bauwirtschaft. Neben mehrjähriger Tätigkeit in einem mittelständischen Bauunternehmen arbeitet er zur Zeit in verantwortungsvoller Position im Bereich Einkaufsmanagement bei der Prominent Dosiertechnik GmbH in Heidelberg.

Monika Hillemacher M.A. ist freie Redakteurin und Kommunikationsberaterin. Sie arbeitet in erster Linie für Unternehmen, Institutionen und Selbstständige. Neben ihrer Beratungstätigkeit schreibt sie Texte zu Wirtschafts- und Finanzthemen sowie Stil und Etikette. Gemeinsam mit Lis Droste ist Monika Hillemacher Autorin des Buchs „Im Trend: Stil und Etikette“ (Beltz-Verlag, Weinheim). Die Illustrationen in ihrem Beitrag stammen von *Elvira Schmidt*, Frankfurt und *Patricia Aulich*, Obertshausen. www.textkomm.de.

Dipl.-Ing. Amin Janzir stammt aus einer deutsch-arabischen Ehe und hat einen entsprechenden bi-kulturellen und zweisprachigen Background. Schulbesuche in Jordanien sowie in Deutschland und Studium der Elektrotechnik (Anlagen- und Automatisierungstechnik) an der Fachhochschule Hamburg. Seit 2000 selbstständiger interkultureller Trainer und Berater zum Thema Arabien für Industrie und Wirtschaft. Schwerpunkte sind interkulturelle Vorbereitung für Geschäftsbeziehungen und Verhandlungen im arabischen Raum. Zum Kundenkreis der Beratungs- und Trainingsdienste zählen deutsche und arabische Großkonzerne sowie große und kleine mittelständische Unternehmen. Weitere Informationen unter www.arabiaweb.de.

Dipl.-Ökonom Andreas Kleineicken Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Ruhruniversität Bochum und der University of Stockholm, School of Business. Von 1999 bis 2002 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für allgemeine BWL, insbesondere Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung der Universität Witten/Herdecke. Co-Autor zahlreicher erfolgreicher Bücher zum Thema Beschaffung, E-Procurement sowie E-Supply-Chain Management. Laufende Promotion im Bereich Electronic Procurement. Seit 2002 tätig im Bereich Business Planning, Kooperationsmanagement und New Business Development der Audi Electronics Venture GmbH, Ingolstadt.

Cornelia Krabbe-Steggemann Nach langjähriger Arbeit als Ausbildungsleiterin und Personalentwicklerin in Großunternehmen ist Frau Krabbe-Steggemann seit 1986 als freie Kommunikationstrainerin und Beraterin im Bereich Kommunikation und Verhandlungsführung aktiv.

Hans-Hermann Krieger Geschäftsführer Purconsult, Unna, war viele Jahre Leiter des Materialmanagements in der mittelständischen Industrie in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau. Seit 1992 ist er Dozent an der Technischen Akademie Wuppertal, an führenden Hochschulen sowie über dreißig Industrie- und Handelskammern. Seit 1998 ebenfalls tätig in der Österreichischen Akademie für Führungskräfte, in Graz und Wien. Autor zahlreicher Fachartikel und Initiator internationaler Einkäufertreffen. Website: www.purconsult.de.

Sibylle May (*Kapitel 6, 8 und 18 neu*) begann ihre berufliche Laufbahn als Stewardess und absolvierte eine Ausbildung zur Fremdsprachenkorrespondentin. Sie war 18 Jahre tätig in internationalen Konzernen im Vertrieb und Marketing; davon 7 Jahre als Führungskraft. Seit 1991 ist sie selbstständig als Trainerin, Mediatorin, Beraterin und Coach. Die Schwerpunkte Ihrer Tätigkeit liegen im Verhalten von Menschen. Sie ist Autorin diverser Fachbücher.

FOCUS und XING haben sie 2016 zu Deutschlands besten Coaches (Kommunikationscoaching) gewählt.

Prof. Dr. Alexander E. Meier Nach Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim begann Herr Prof. Dr. Alexander E. Meier seine Berufslaufbahn in der hausinternen Unternehmensberatung eines weltbekannten internationalen Konzerns der Metall- und Elektroindustrie. Daneben Promotion zum Thema Total Quality Management. Zuletzt war er in verantwortungsvoller Funktion im Zentraleinkauf des Konzerns zuständig für strategische Einkaufsgrundsatzfragen und das Einkaufscontrolling.

Seit 1999 ist Herr Dr. Meier Professor an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim, University of Cooperative Education tätig. Erfolgreiche

Unternehmensberatung auf den Gebieten der Einkaufs- und Fertigungsoptimierung in Mittel- und Großbetrieben. Tätigkeitsschwerpunkte sind u. a. Targetcosting, Produktwertgestaltung, Zielkostenkalkulationen, Lieferantenentwicklung, Fertigungsanalysen sowie Einkaufsorganisationsprojekte.

Rechtsanwalt Christopher Müller (*Kapitel 13 neu*) Nach seinem Studium der Rechtswissenschaft an der Universität Mannheim und anschließendem Referendariat, erwarb Herr Rechtsanwalt Müller in renommierten Kanzleien erste Berufserfahrungen als Anwalt, bevor er seine eigene Kanzlei gründete, die zwischenzeitlich erfolgreich expandierte und mehrere Zweigniederlassungen in Deutschland besitzt.

Daneben unterrichtet Herr Rechtsanwalt Müller schon seit über zehn Jahren an der Dualen Hochschule in Mannheim Recht im Fachbereich Industrie. Darüber hinaus ist er für weitere staatlich anerkannte Berufsfach- bzw. Fachschulen und diverse Industrie- und Handelskammern in der Aus-, Fort- und Weiterbildung engagiert; insbesondere in dem Bereich Personal- und Mitarbeiterführung.

Durch diese jahrelange Erfahrung verbunden mit seiner Tätigkeit in verschiedenen Ausschüssen, aber auch in der Funktion als Aufsichtsratsvorsitzender einer Aktiengesellschaft, sowie seinem Beruf als Rechtsanwalt sind ihm die Anforderungen der Praxis und die sich daraus ergebenden Problematiken bekannt.

Dipl.-Betriebswirt (BA) Sascha Nicolai Studium der Betriebswirtschaft im Fachbereich Industrie mit den Studienschwerpunkten eLogistik, eBusiness, Materialwirtschaft, Beschaffung und Produktion an der Berufsakademie Mannheim, University of Cooperative Education. Derzeitig in verantwortungsvoller Position im Bereich Beschaffung und Produktionsplanung bei der FRIATEC AG in Mannheim.

Rechtsanwalt Stefan Peters Studium der Rechtswissenschaft an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken und Studium der chinesischen Sprache an der South Central University of Political Science and Law, Wuhan, VR. China und an der National Taiwan University, Taipei. Von 1999–2000 und 2001–2002 Assistent bei Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Michael Martinek, Universität des Saarlandes, Saarbrücken. Zweites Juristisches Staatsexamen und Zulassung zur Rechtsanwaltschaft 2004, danach von 2004–2006 Rechtsanwalt in einer deutschen Anwaltskanzlei in Shanghai. Von 2006–2008 Rechtsanwalt in einer amerikanischen Anwaltskanzlei in Shanghai und in Frankfurt/M.–China Desk.

Hauptpraxisgebiete sind Chinesisches Gesellschaftsrecht, Chinesisches Handelsrecht, M & A, Chinesisches Bank- und Kapitalmarktrecht. Sprachen: Deutsch, Chinesisch, Englisch, Französisch und Russisch German. Mitglied der Deutsch-Chinesischen Juristenvereinigung und der Deutsch-Chinesischen Vereinigung Saarbrücken.

Dipl.-Kaufmann Thorsten Schäfer geb. 1968 in Schongau, studierte Betriebswirtschaft an der Eberhard-Karls-Universität in Tübingen. Sein Berufsweg ist bis heute

gekennzeichnet durch die beiden Komponenten Vertrieb und Lebensmittel: Gebietsvertriebsleiter Getreide (Raiffeisen Hauptgenossenschaft Frankfurt), Niederlassungsleiter Direktvertrieb Tiefkühlprodukte (Bofrost Straelen), Verkaufsleiter Deutschland Gewürze (Raps Kulmbach), Vertriebs- und Marketingleiter, Mitglied der Geschäftsleitung Wurst & Schinken (Bedford Osnabrück).

Prof. Dr. Christoffer Schneider hat an der Universität Heidelberg Volkswirtschaftslehre studiert. Von 1986 bis 1990 war er dort als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftspolitik tätig und promovierte 1991.

Seine berufliche Laufbahn begann er bei einem Wirtschaftsverband, wo er als Verantwortlicher u. a. für die Betreuung und Beratung von Industrieunternehmen zuständig war.

2001 folgte er einem Ruf an die Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim als Studiengangsleiter BWL-Industrie. Seit mehreren Jahren hat er darüber hinaus noch die Funktion als Studiendekan für die Studiengänge BWL-Industrie und BWL-Digital Business-Management inne.

Seit dieser Zeit beschäftigt sich Prof. Dr. Schneider mit materialwirtschaftlichen Fragestellungen, insbesondere dem Einkauf. Er ist seit vielen Jahren als Berater und Trainer tätig. Seine Schwerpunkte und Erfahrungen liegen im Strategischer Einkauf, Einkaufsmethoden, dem Materialgruppenmanagement, der Kostenkalkulation und bei den Prozessen. Neben der Beratung und dem Training hat er verschiedene Artikel mit dem Schwerpunkt Einkauf und Einkaufsmethoden veröffentlicht.

Diplom-Psychologe Stefan Schmid Diplom-Psychologe Stefan Schmid studierte in London und Regensburg interkulturelle Psychologie, Sprecherziehung und Bohemistik. Nach mehrjähriger Tätigkeit für ein Münchner Beratungsunternehmen arbeitet er nun als freier Trainer und Coach für verschiedene Firmen und Organisationen im Bereich interkulturelle Trainings und Personalentwicklung. Er lehrt und forscht an der Universität Regensburg in der Abteilung für Sozial- und Organisationspsychologie und ist Mitarbeiter am dortigen Institut für Kooperationsmanagement. Als Lehrbeauftragter unterrichtet er an Hochschulen in Deutschland und im europäischen Ausland zu Themen interkultureller Kommunikation und Zusammenarbeit. Ein Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Unterstützung von Firmen mit indischen Mitarbeitern in Deutschland und/oder mit Niederlassungen in Indien.

Karl-Heinz Schmidt Mehrjähriges Sprachstudium in England und Frankreich. Ausbildung in Wirtschaft und Bankwesen im In- und Ausland. Langjährige Tätigkeit als Export Direktor in internationalen Unternehmen (Lebensmittelbereich), verbunden mit ausgedehnten Reisen in Europa und Übersee. Marketing Manager im Lebensmittelmarken-Geschäft für West- und Nordeuropa. Autor erfolgreicher Bücher im Bereich Qualitätsmanagement, Außenhandel, Einkauf und Logistik.

Dipl.-Betriebswirt (BA) Björn Schmitz Studium der Betriebswirtschaft im Fachbereich Industrie mit den Schwerpunkten Finanz- und Rechnungswesen, Materialwirtschaft und eProcurement an der Berufsakademie Mannheim, University of Cooperative Education. Berufsstart bei der ABB Deutschland AG in Mannheim. Seit 2001 Berater für eCommerce bei der SAP Deutschland AG. Björn Schmitz hat erfolgreich eProcurement-Lösungen implementiert und besitzt internationale Projekterfahrung. Er ist Mitautor erfolgreicher Bücher zu den Themen eProcurement und eLogistik, sowie Relationship Management.

Dipl.-Volkswirtin Renate Schulte-Spechtel Nach ihrem Studium zur Diplom-Volkswirtin war sie im Beratungs- und Weiterbildungsbereich tätig, zuletzt in leitender Position. Die Aufgabenbereiche umfassten Beratungen von Einzelpersonen und Unternehmen, Konzeption, Organisation und Durchführung von Seminaren, Moderationen, Veranstaltungen. Seit 1994 arbeitet sie als freie Trainerin.

Frau Schulte-Spechtel und Frau Krabbe-Steggemann haben sich gemeinsam auf Seminare für Frauen im Einkauf spezialisiert. Sie arbeiten mit ihren Teilnehmerinnen daran, deren Kommunikationsfähigkeit zu optimieren, Verhandlungserfolge zu steigern, Führungseigenschaften zu verbessern und bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen.

Dipl.-Kfm. Alexander Sehr Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Logistik, Produktionswirtschaft und Personalwirtschaft an der Johann-Wolfgang von Goethe Universität Frankfurt/Main. Nach dem Studium verantwortungsvolle Position in der Personalberatung und Personalentwicklung in einem der international größten Personaldienstleistungsunternehmen.

Seit 2002 Projektmanager für Lehrgänge der BME Akademie GmbH, der Aus- und Weiterbildungsakademie des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME) in Frankfurt am Main. Seit 2005 bundesweiter Bereichsleiter aller Lehrgänge und Zertifizierungen der BME Akademie GmbH.

Dr. Martin Seidel Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Universität der Bundeswehr München sowie an der Arizona State University Phoenix und National University of Singapore. Von 1997 bis 2000 Führungsverantwortung in Nachschub und Logistik der Bundeswehr. 2002 Promotion zum Thema: Die Bereitschaft zur Wissensteilung – Rahmenbedingungen für ein wissensorientiertes Management. 2002 Einstieg bei der h&z Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt strategischer Einkauf.

Diplom-Pädagoge Christoph M. Maier-Stahl Jahrgang 1967, hat an der pädagogischen Hochschule in Heidelberg ein Lehramtsstudium absolviert und im Anschluss ein Aufbaustudium als Diplom-Pädagoge und Spiel- und Theaterpädagoge abgeschlossen. Seit 1996 ist er als Trainer in der Erwachsenenbildung tätig. Seine

Themenschwerpunkte liegen in den Bereichen Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, Persönlichkeitsentwicklung und Karriereberatung. Mitinhaber der *KOM² GmbH, Agentur für Kompetenzentwicklung*. KOM² hat sich auf Trainings-, Coaching- und Consulting-Dienstleistungen spezialisiert. Auftraggeber von KOM² sind u. a. ABB Training Center GmbH, KSI Kasolvenzia GmbH, Freudenberg Weinheim, Deutsche Post AG, Novasoft GmbH, ed-media, Berufsakademie Mannheim, University of Cooperative Education. www.komquadrat.de.

Dr. Karl Waldkirch (*Kapitel 22.11 bis 22.14 neu*) Promotion in Orientalistik und Wirtschaftswissenschaft in Heidelberg und Shanghai. Dr. Waldkirch greift auf über 30 Jahre Erfahrung im Asien-Geschäft zurück, die er in verschiedenen leitenden Funktionen (Daimler, DEG, Messegesellschaften etc.) sammelte.

Er ist seit mehr als zehn Jahren CEO, Gründer und Chairman der ASC – Asia Success Group. ASC, einer auf Asien spezialisierten Unternehmensberatungsgesellschaft mit Tochtergesellschaften in Shanghai, Hongkong und Dalian sowie Außendienst Mitarbeitern in Vietnam sowie Strategische Partnerallianzen in Indien, Korea und Japan. Er unterstützt die mittelständische Industrie beim Aufbau von Beschaffungsstrukturen. Dazu gehören Identifikation und Evaluierung von indischen Lieferanten gleichermaßen wie die Lösung von logistischen Fragestellungen.

An den ASC-Dienstleistungen schätzen die Kunden besonders die Organisationsberatung für die Installierung des Sourcing-Networks und die Schwachstellenanalyse (Audit) zur Optimierung bestehender Einkaufsstrukturen beispielsweise in China, Indien und Vietnam. Neben der Sourcing-Unterstützung ist für die Kunden ein weiterer Pluspunkt ausschlaggebend: Dr. Waldkirch sucht mit seinem Team geeignete Manager für die Beschaffung, Qualität und Materialprüfung etc. und verfügt über die marktgerechten Bindungsinstrumente zur erfolgreichen Zusammenarbeit mit asiatischen Mitarbeitern.

Prof. Dr. Helmut H. Wannewetsch (*Kapitel 9, 20, 28, 29, 31, 32 neu und teilw. überarbeitet*) Geb. 1957, Studium in München, Promotion in Augsburg. z Jahre Erfahrung in multinationalen Unternehmen in den Bereichen Beschaffung, Materialwirtschaft, Logistik, Produktion und Projektmanagement. Zuletzt verantwortliche Tätigkeit in der logistischen Programmführung eines großen deutschen Konzerns der Luft- und Raumfahrtindustrie.

Seit 1996 lehrt Prof. Dr. Helmut H. Wannewetsch Beschaffung, Einkaufsmanagement, Logistik, Produktion und Materialwirtschaft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, Mannheim. Prof. Wannewetsch führt Seminare und Beratungen zum Thema Einkauf, Logistik und Supply Chain Management bei Unternehmen und Organisationen durch. Hwannewetsch@aol.com

Dipl. Jurist Andreas Winheller, M.A., M.M., MCN (*Kapitel 15 neu*) Studied law at the University of Bonn, Master's degree in Personnel Development (Kaiserslautern), Mediation (Hagen) and Cognitive Neuroscience (Cologne). After training as a negotiation trainer at Harvard Law School's Program on Negotiation in 2001, he

translated the original PON training methodology into German with an exclusive license and introduced it to the German training market with his team at Verhandlungsperformance Consulting. He has been one of the most sought-after negotiation trainers in the German economy for 20 years, accompanied negotiations worth billions of euros as a negotiation coach and teaches negotiation science at the University of Erlangen-Nuremberg. In his seminars at the Negotiation Performance Academy (www.verhandlungsakademie.de), he integrates the latest neuroscientific concepts – because brain-friendly negotiation pays off. He is considered a top expert on framing strategies in negotiations and combines in his concept the modern negotiation economy and strategy according to Harvard and Kellogg with the social influencing techniques of the crisis negotiation approach of the FBI.

Rechtsanwalt Dr. Marco Zessel, LL.M. Studium der Rechtswissenschaften an den Universitäten Bielefeld und Münster, einjähriges Masterstudium an der Universität Stellenbosch, Südafrika. Promotion an der Universität Bremen zu dem Thema „Durchgriffshaftung gegenüber einer in Deutschland ansässigen Limited?“. Seit 2007 Rechtsanwalt in der Wirtschaftskanzlei Graf von Westphalen in Frankfurt a.M. Der Schwerpunkt der Tätigkeit liegt in der Vertragsgestaltung auf dem Gebiet des Kauf- und Gesellschaftsrechts. www.grafvonwestphalen.com.