Beschaffungsmanagement

Krampf

3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2021
ISBN 978-3-8006-5877-0
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.
beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

ten Fertigungsvolumens bei diesem Zulieferer ausmachen. Als Beispiel kann die Beschaffung von Standardschrauben dienen, die in millionenfacher Stückzahl für unzählige Kunden produziert werden.

Darüber hinaus ist es für die Lieferanten wichtig, dass die entsprechenden Effekte auch tatsächlich realisiert werden, um Kostensenkungspotenziale weitergeben zu können bzw. um eine vorhandene Gewinnmarge nicht zu reduzieren. Ansonsten bleiben die Potenziale nur theoretisch und senken nicht die Gesamtkosten in der Wertschöpfungskette. Daher ist es nötig, Rationalisierungs-, Standardisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen sowie Lernprozesse und technischen Fortschritt auch im Produktionsbereich umzusetzen.

Ebenso passiert es in der betrieblichen Praxis leider immer noch allzu häufig, dass der Einkauf Einsparungen bei den Lieferanten erzielt und der interne Kunde das freigewordene Budget nicht reduziert, sondern für andere „dringende" Aktivitäten, z. B. höhere Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen, zusätzliche Beratungsaufwendungen, Sponsoring etc. verbraucht. Damit werden zwar letztendlich Potenziale beim Lieferanten realisiert. Diese kommen aber nicht beim Endkunden in Form von Preisreduzierungen an.

Für den Einkauf bedeutet die Berücksichtigung des Erfahrungskurvenkonzepts, dass die Preise für Folgeaufträge geringer ausfallen, als dies bei der Erstvergabe akzeptiert wurde. Ebenso können beim Aufbau von Wettbewerb teilweise neue Lieferanten mit höheren Preisen eingesetzt werden, wenn sichergestellt ist, dass sie im Zeitablauf ihre Kosten reduzieren können und damit die höheren Preise zu Beginn der Zusammenarbeit überkompensieren.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

2.2 Alternativlieferanten – Single versus Multiple Sourcing

„Hinsichtlich der Lieferantenzahl pro Beschaffungseinheit lassen sich zwei Extremstrategien unterscheiden, von denen eine die Zusammenarbeit mit möglichst vielen Lieferanten anstrebt (Multiple Sourcing) und die andere die Zusammenarbeit mit nur einem (Single Sourcing)."

Homburg, in: Hahn, Kaufmann, 2002, S. 183

Während die Bündelung des Einkaufsvolumens auf einen Lieferanten hilft, die oben beschriebenen Economies of Scale zu realisieren, versuchen Einkaufsorganisationen, die das Ziel verfolgen, durch Steigerung des Wettbewerbsdrucks Kostenvorteile zu erzielen, parallel alternative Lieferanten aufzubauen, um der Gefahr der Monopolisierung zu entgehen. In der Literatur und Praxis nennt man dabei die Verbreiterung der Lieferantenbasis auf mehrere Lieferanten je Bauteil „Multiple Sourcing". Die Konzentration auf einen Lieferanten wird hingegen als „Single

Sourcing“ bezeichnet, wobei in den meisten Fällen unklar bleibt, wie die Abgrenzung getroffen werden soll.

Differenzierung von Single Sourcing

„Es kommt auf die Abgrenzung des Kaufteils an, um festzustellen, was im Unternehmen als Single Sourcing verstanden werden soll.“

Krampf, 2000, S. 192

Der Begriff des Single Sourcing für den Bezug von einem Lieferanten hat sich in Theorie und Praxis zwar einheitlich durchgesetzt. Jedoch fehlt es in der Regel an einer eindeutigen Definition, wofür nur ein Lieferant als Beschaffungsquelle eingesetzt wird. Am Beispiel eines Automobilherstellers sei die Problematik verdeutlicht: Hier stellt sich die Frage, ob ein Zulieferer über alle Baureihen und über alle Produktionsstätten als alleiniger Lieferant ausgewählt wird oder nur einen Teil der Gesamtmenge liefert. Man kann dann von partiellem Single Sourcing über eine Baureihe oder über ein Werk, bzw. in einer Baureihe in einem Werk sprechen. Dies würde zu einer Risikominimierung im Gesamtunternehmen führen, da für das gleiche Kaufteil in einem anderen Produktionsstandort bzw. in einer anderen Baureihe ein Alternativlieferant vorhanden wäre, der Lieferausfälle kompensieren kann. Darüber hinaus kann durch den

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

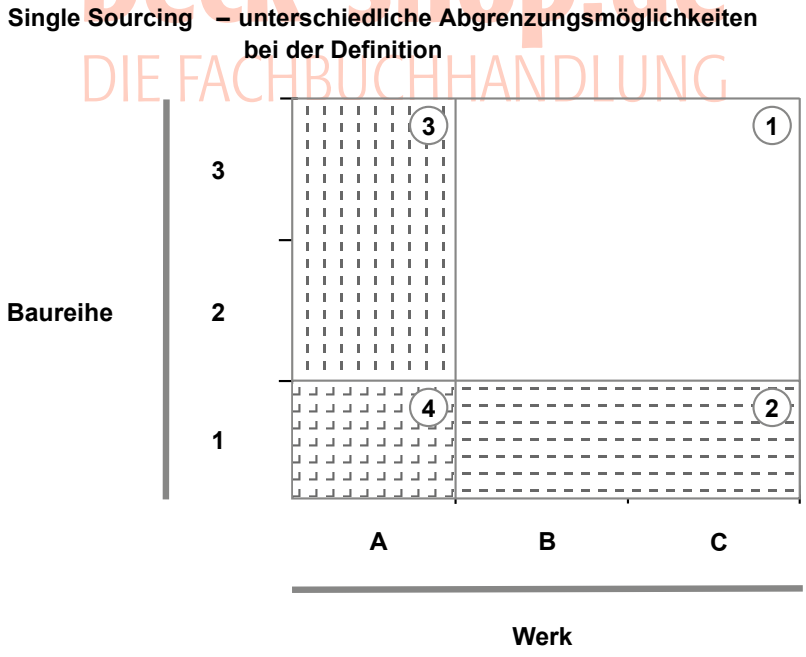

Abb. 13: Abgrenzungsproblematik beim Single Sourcing

Quelle: Krampf, 2000, S. 191

Wettbewerb unter den Lieferanten die Kostentransparenz erhalten werden, ohne in die einseitige Abhängigkeit eines Zulieferers zu gelangen.

Die Abbildung zeigt die Abgrenzungsproblematik beim Single Sourcing. Nimmt man die Unterscheidung nach Einsatz in den Baureihen bzw. Lieferung der Werke als Unterscheidungskriterium, so ergeben sich vier Fälle des Single Sourcing.

Fall 1: Lieferant beliefert alle Werke und Baureihen

Im ersten Fall beliefert der Lieferant alle Werke und Baureihen des Fahrzeugherstellers mit seinen Teilen bzw. Dienstleistungen. Beispielsweise ist dies der Fall, wenn Bosch als Exklusivlieferant für Benzineinspritzpumpen herangezogen wird. Bei Bauteilen mit Vorlaufzeit in Forschung und Entwicklung bzw. bei der Notwendigkeit zur Herstellung von Werkzeugen für die Fertigung der Produkte hat der Einkauf keine Möglichkeit, kurzfristig auf Alternativlieferanten auszuweichen. Die Verhandlungsmacht des Herstellers für das Endprodukt ist damit stark eingeschränkt.

Fall 2: Lieferant beliefert alle Werke einer Baureihe

Der Lieferant beliefert innerhalb einer Baureihe (z. B. VW Golf, Audi A3, Skoda Octavia) alle Werke. Das Single Sourcing bezieht sich damit lediglich auf die Baureihe. Bei Schwierigkeiten (z. B. Streik, Fertigungsproblemen) hat der Einkauf innerhalb seiner Werke die Möglichkeit, die Kaufteile mit der identischen Spezifikation der alternativen Lieferanten einzusetzen, d. h. die beschafften Teile können von einer Baureihe auf die andere übertragen werden. Der Vorteil bei der Fokussierung auf einen Lieferanten je Baureihe ist, dass bei technischen Problemen bzw. Rückrufaktionen sehr schnell und eindeutig der entsprechende Lieferant identifiziert werden kann. Auch der technische Bereich behält einen Ansprechpartner beim Lieferanten für seine Fragestellungen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Fall 3: Lieferant beliefert in einem Werk alle Baureihen

Bei der Belieferung aller Baureihen in einem Werk ist das Single Sourcing werksspezifisch und ermöglicht dadurch eine Reduktion der Logistikkosten, da jedes Werk nur von einem Lieferanten beliefert wird. Dies ist insbesondere erforderlich, wenn die Lieferanten in der Nähe der Endmontage fertigen müssen. Diese Art der Volumenaufteilung auf zwei oder mehrere Zulieferer findet man in der betrieblichen Praxis häufig bei hochvolumigen Teilen, die stark standardisiert wurden. Die Flexibilität mit Alternativlieferanten ist in diesem Fall lediglich übergreifend über die verschiedenen Fertigungsstandorte möglich.

Fall 4: Lieferant beliefert nur ein Werk innerhalb einer Baureihe

Jeder Lieferant beliefert nur ein Werk innerhalb einer Baureihe. Diese weiteste Auslegung des Single Sourcing bedeutet auf der einen Seite eine hohe Flexibilität, auf der anderen Seite entspricht dieser Zustand bei einer hohen Anzahl von Fertigungsstandorten und Baureihen bereits eher dem Multiple Sourcing.

Vorteile von Single und Multiple Sourcing

„Sowohl single sourcing als auch multiple sourcing weisen allerdings auch Nachteile auf, die sich spiegelbildlich aus den Vorteilen der jeweils anderen Option ergeben."

Piontek, 1997, S. 11

Die Vor- und Nachteile von Single und Multiple Sourcing sind spiegelbildlich im Vergleich zur jeweiligen Alternative. Deshalb sollen im Folgenden nur die entsprechenden Vorteile beider Varianten dargestellt werden.[1]

Multiple Sourcing

Reduktion des Lieferrisikos

Multiple Sourcing führt z. B. im Falle eines Streiks durch den Einsatz mehrerer Lieferanten zu einer deutlichen Reduktion des Lieferrisikos, sodass eine kontinuierliche Fertigung des eigenen Endprodukts sichergestellt ist. Insbesondere in der Pharmaindustrie, bei der die schnelle Marktdurchdringung bei der Produktneueinführung einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt, um den hohen Aufwand für Forschung und Entwicklung zu amortisieren oder in der Automobilindustrie, in der eine hohe Auslastung der automatisierten Fertigungsstraßen für die Deckung der Fixkosten notwendig ist, stellen Lieferengpässe eine hohe Gefahr für den Unternehmenserfolg dar.

Wettbewerb bei den Zulieferern

Eine Vielzahl an Lieferanten für das gleiche Kaufteil erhöht den Wettbewerb unter den Zulieferern, sodass Preiszugeständnisse einfacher erreichbar sind bzw. Innovationen in neue Produkte und Techniken gefördert werden. Die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten wird durch alternative Zulieferer gesenkt. Gerade die Aufnahme kleinerer und mittlerer Unternehmen, die in der Regel durch enorm hohe Einsatzbereitschaft und Flexibilität verfügen, kann dazu beitragen, den einseitigen Druck großer globaler Lieferanten signifikant zu reduzieren. Die bisherigen Lieferanten fürchten in der Regel, dass durch die Vergabe geringerer Mengen an kleinere Lieferanten ein neuer Wettbewerber beim Kunden entsteht und bei entsprechend guter Lieferqualität sukzessive dessen Lieferanteile vergrößert werden und damit die eigenen Umsatzzahlen und Gewinne in der Zukunft sinken. Dabei sind mittelständische Unternehmen häufig in der Lage, die Nachteile gegenüber einem größeren Wettbewerber, die z. B. durch fehlende Größeneffekte, geringere Produktpalette u. a. entstehen, durch bessere Reaktionsgeschwindigkeiten zu kompensieren.

Steigerung der Flexibilität

Die Aufteilung auf mehrere Anbieter ermöglicht dem Einkäufer eine höhere Flexibilität. Dabei können z. B. durch sinnvolle Nutzung der Kapazitäten der Lieferanten Bedarfsschwankungen besser ausgeglichen werden, was den Zulieferern die Möglichkeit eröffnet, die eigene Lagerhaltung zu minimieren. Dies kann wiederum zu Preissenkungen führen.

Single Sourcing

Verbesserung der Qualität

Eine Erwartungshaltung von Single Sourcing ist die Verbesserung von Qualitätskennzahlen, da man sich auf lediglich einen Zulieferer fokus-

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

siert und damit Verbesserungsprojekte und Qualitätskontrollen mit geringerem Aufwand für beide Unternehmen realisiert werden können.

Höhere Kostensenkungspotenziale

Die einfachere Auftragsabwicklung und der reduzierte Verwaltungsaufwand, der z. B. durch die Abstimmung in der Logistik, qualitative Anforderungen, evtl. Änderungen u. a. mit nur einem Lieferanten anfällt, führt bei Zulieferer und Abnehmer zu reduzierten Gemeinkosten. Die Volumenbündelung führt über die oben beschriebenen Erfahrungskurveneffekte und Fixkostendegression (Economies of Scale) ebenfalls zu Kostensenkungspotenzialen, die realisiert werden können.

Besserer Informationsaustausch

Durch die Vermeidung alternativer Lieferanten kann der Informationsaustausch verbessert werden, was insbesondere bei forschungs- und entwicklungsintensiven Gütern bzw. bei Produkten mit hohem Abstimmungsbedarf, wie z. B. bei Baugruppen, die entsprechend angepasst werden müssen, notwendig ist. Dies spiegelt sich z. B. in zuverlässigeren und stabileren Bedarfszahlen, besserem Feedback sowie durch Darstellung von Alternativen und möglichen Designmodifikationen wider. Der verbesserte Informationsfluss führt auch zur höheren Konzentration auf die Interessen der Marktgegenseite, sodass sich eine Stabilität in der Geschäftsbeziehung entwickelt, welche beiden Seiten hilft, ihre Unternehmensausrichtung zu optimieren. Dies erfolgt z. B. durch gemeinsam durchgeführte Kostenreduktionsprogramme.

Single Sourcing hat sich in den letzten Jahren zu einer weit verbreiteten und akzeptierten Beschaffungsstrategie entwickelt. Eine Grundvoraussetzung muss jedoch die Vorteilhaftigkeit für beide Seiten sein. Sowohl der Einkauf des Kunden, als auch der Verkauf des Lieferanten muss dabei die jeweiligen Verbesserungen in der Zusammenarbeit im Sinne einer „Win-win-Partnerschaft" erkennen können.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Umgang mit Monopollieferanten[2]

> *„… professionelle Einkäufer stecken den Kopf nicht in den Sand, sondern ergreifen aktiv Gegenmaßnahmen, um sich aus der einseitigen Machtposition der Zulieferer zu befreien."*
>
> Schlüchtermann, Krampf, 2019, S. 21

Gefühl der Ohnmacht

In den letzten Jahren häufen sich branchenübergreifend die Diskussionen unter Einkäufern, wie man sinnvoll mit Monopollieferanten (Sole Sourcing) umgehen kann. Dabei klagen viele über arrogantes Auftreten der Verkäufer, die einseitige Machtausübung und die Durchsetzung von Preiserhöhungen oder sonstige Forderungen. Ein Gefühl der Ohnmacht und Hilflosigkeit schwingt dabei bei den Einkäufern häufig mit; das klassische Handwerkszeug der Beschaffung scheint zu versagen. Dabei ist mal als Einkäufer den Monopolisten nicht einseitig ausgeliefert.

Definition

Die Literatur bezeichnet eine Situation dann als Monopol, wenn für das Angebot von Gütern oder Dienstleistungen lediglich ein Unternehmen

zur Verfügung steht. Damit entsteht in der Regel eine starke Abhängigkeit von dieser einen Lieferquelle, insbesondere wenn nicht durch Spezifikationsänderungen der Bedarf modifiziert werden kann. Eine Herausforderung für das beschaffende Unternehmen entsteht dann, wenn versucht wird, die Machtstellung einseitig zu nutzen, beispielsweise in der Nichtweitergabe von operativen Verbesserungen in Form von Optimierungen des Preises. In einigen Fällen werden von Monopollieferanten sogar Preiserhöhungen eingefordert, die dann für den Einkäufer kurzfristig schwer zu vermeiden sind.

Strukturierte analytische Vorgehensweise: 5 Schritte

Beim Umgang mit Monopollieferanten empfiehlt sich eine strukturierte analytische Vorgehensweise, die sich in mehrere Schritte untergliedern lässt. Dabei sollte vom Einkäufer Geduld und Ausdauer mitgebracht werden, da sich kurzfristige Erfolge in der Regel nur schwer erzielen lassen. Dafür kann mittel- und langfristig die Situation durchaus beeinflusst und geändert werden. Monopole haben in der Regel keinen dauerhaften Bestand und sind temporärer Natur. Sie sollten daher vom Einkauf kritisch hinterfragt und modifiziert werden. Sogenannte natürliche Monopole, die entstehen können, wenn im Markt hohe Eintrittsbarrieren für neue Marktteilnehmer bestehen, finden sich selten. Sie sind dann auf eine erforderliche Unternehmensgröße oder eine vorliegende Fixkostenintensität zurückzuführen. Als Beispiele können z. B. der Leitungsbau von Stromtrassen oder Verkehrsnetzen (z. B. Eisenbahn) angeführt werden.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Analyse der Historie

Der erste Schritt zur Änderung der einseitigen Machtverhältnisse ist daher die Analyse, wie die aktuelle Situation entstehen konnte, in der man in eine Abhängigkeit zu einem einzelnen Lieferanten gelangt ist. Häufige Ursachen sind dabei im eigenen Unternehmen zu finden. So führen z. B. individuelle Spezifikationen in einem Anforderungskatalog für neue Kaufteile oder Dienstleistungen dazu, dass lediglich ein Zulieferer diese Details erfüllen kann und somit zum Monopolanbieter wird. Eine reine Optimierung mit den klassischen Werkzeugen der Beschaffung ist dann nicht möglich, sondern kann nur durch eine Zusammenarbeit realisiert werden. So kann nach alternativen Materialien gesucht, Toleranzen erweitert oder besondere Anforderungen, z. B. an die Verfügbarkeit, durch Aufzeigen von Alternativen modifiziert werden. Idealerweise wird bereits in einem sehr frühen Stadium der Produktentwicklung im Unternehmen interdisziplinär zusammengearbeitet, um derartige Abhängigkeiten erst gar nicht entstehen zu lassen.

Wettbewerbsanalyse

Ein zweiter Schritt ist die Analyse der Wettbewerbssituation im Lieferantenmarkt. Immer häufiger werden Fälle publik, in denen über die Bildung sogenannter Angebotskartelle Preisabsprachen gebildet werden. Dabei wird die transparente Situation, die entsteht, wenn nur einige wenige Anbieter im Markt vorhanden sind (oligopolistische Märkte), von den Zulieferern ausgenutzt, um Absprachen über Märkte, Preise, Kunden und Angebote zu machen. Die Motivation dabei ist, den vorhandenen Wettbewerb außer Kraft zu setzen, um monopolistische Strukturen und

damit höhere Preise sowie Margen zu erzielen. Derartige Angebotskartelle sind kartellrechtlich verboten und wurden in den letzten Jahren intensiv verfolgt und mit hohen Strafen belegt. Dies hat trotzdem einige Unternehmen in den unterschiedlichsten Branchen nicht davon abgehalten, entsprechende Preisabsprachen zu treffen. Strafen in dreistelliger Millionenhöhe sind dabei keine Seltenheit, wie z. B. bei Microsoft und Intel oder den Herstellern von Aufzug- und Fahrtreppen. Besteht ein entsprechendes Verdachtsmoment, so sollte der Einkäufer die Beobachtungen beim Zulieferer proaktiv ansprechen, mit einer Anzeige beim Kartellamt drohen bzw. diese auch durchführen und im Falle einer offiziellen Kartellstrafe auch Nachforderungen für entgangene Optimierungen einfordern.

Taktik festlegen

Der dritte Schritt dient der Festlegung einer mittel- und langfristig Taktik zur Generierung eines höheren Wettbewerbs bei Monopollieferanten. Ein wirksames Mittel stellt dabei beispielsweise der Aufbau alternativer Lieferanten dar. Insbesondere bei einem starken regionalen Bezug kann durch Global Sourcing-Aktivitäten die Lieferantenbasis schnell erweitert werden. Ebenso sollten neue oder alternative Materialien auf ihre Einsatzfähigkeit getestet werden. Darüber hinaus empfiehlt es sich, die bisherig vorhandenen Spezifikationen kritisch zu hinterfragen und wenn möglich anzupassen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verhandlungsvorbereitung

Im vierten Schritt sollte sich der Einkäufer gut auf die Verhandlung vorbereiten und eine entsprechende Taktik und Strategie zurechtlegen. Immer noch ist in der Praxis zu beobachten, dass Einkäufer schlecht oder gar nicht vorbereitet in eine Verhandlung gehen. Das mag bei einer guten Verhandlungsposition noch funktionieren. Diese ist aber im Monopolfall nicht gegeben. Als Grundsatz gilt dabei, dass eine gute und professionelle Vorbereitung den Grundstein für eine erfolgreiche Verhandlung legt. Je besser man mit Fakten und konkreten Beispielen auf die Argumente des Monopollieferanten reagieren kann, desto stärker wird die eigene Position. Dabei sollte man im Vorfeld einer Verhandlung wesentliche Kenngrößen, beispielsweise den relativen Umsatzanteil, die Gewinnmarge, die aktuelle Auftragslage oder die letzten Bewertungen der Lieferungen, recherchiert haben. Häufig trifft den Verkäufer eine gute Vorbereitung der Gegenseite dann sogar unvorbereitet und unerwartet, sodass die eigene Wirksamkeit erhöht wird. Man sollte sich aber auch überlegen und unternehmensintern abstimmen, welche Taktik man innerhalb der Verhandlung angehen möchte, welche Werkzeuge, wie das Linear Performance Pricing (LPP), zur Transparenz beitragen können, welche Preisforderungen man nennt, wo die eigenen Grenzen sind und wann man eine Verhandlung auch gegebenenfalls unter- oder sogar abbricht. Wichtig ist dabei, dass nicht nur der Einkäufer in eine entsprechende Richtung agiert, sondern die Vorgehensweise auch von allen anderen betroffenen Unternehmenseinheiten, wie F&E, Logistik, Qualität, mitgetragen werden.

Verhandlung

Der fünfte Schritt stellt die eigentliche Verhandlung dar. Der Einkäufer sollte dann seine vorab ausgearbeitete Strategie, am besten zusammen mit seinen Kollegen, konsequent durchziehen. Man muss sich dabei vor Augen führen, dass es nicht der Lieferant ist, der die Regeln dieses Spieles definiert, sondern der Einkäufer selbst. Er kann Ort, Zeit und Dauer festlegen, ob und wie viele Verhandlungsrunden stattfinden oder welche Tonalität das Gespräch haben soll. Wichtig ist, sich realistische Ziele zu setzen und über Optionen zu verfügen, z. B. ein BATNA („best alternative to a negotiated agreement"), also eine Alternative für den Nichteinigungsfall, oder ein ZOPA („Zone of Possible Agreement") für den realistischen Einigungsbereich. Das Wissen um die eigenen Ziele und Spielräume lässt den Einkäufer in der Verhandlung an zusätzlicher Souveränität und Macht gewinnen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine gewisse Ausdauer und Konstanz beim Umgang mit Monopollieferanten erforderlich sind, um sowohl die Situation zu ändern, als auch eigene Forderungen zu realisieren. Selten ist ein entsprechender Zulieferer wirklich andauernd hartnäckig, weil für beide Seiten nur eine echte Win-win-Beziehung langfristig von Vorteil ist.

2.3 Anfragemanagement – aktiv, konsequent und kontinuierlich

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

„Ab und zu einmal ein Angebot einzuholen, am besten nur von solchen Unternehmen, die Ihnen eine Broschüre senden … damit ist es nicht getan. Sie müssen schon umfassender und strukturierter eine Marktuntersuchung durchführen."

Grossmann, 2012, S. 23

Um den Wettbewerbsdruck auf den Zuliefermarkt zu erhöhen bzw. diesen konstant auf einem hohen Niveau zu halten, ist ein wesentliches Element des Einkaufs, kontinuierliche Anfragen des bestehenden Leistungsportfolios durchzuführen. Viele Organisationen übersehen dieses Potenzial im Unternehmen immer noch und gehen davon aus, dass einmal vereinbarte Preise am Anfang eines Produktlebenszyklus konstant auf dem besten Niveau verharren. Maximal wird eine jährliche Preisverhandlungsrunde gestartet. In der Realität ergeben sich jedoch im Zeitablauf oftmals signifikante Schwankungen der Preise, da z. B. über technische Änderungen Mehrpreisforderungen sehr leicht realisiert werden können. Die Zulieferer haben die „Angewohnheit", jede Veränderung gleich mit einer Preiserhöhung zu verbinden. Die Argumente klingen dabei sehr einleuchtend und plausibel.

Pauschale Preisabschläge reichen nicht aus

Im Falle von finanziellen Problemen kommt bei Unternehmen oftmals die Idee auf, pauschale „freiwillige" Reduzierungen in Form von prozentualen Preisabschlägen bei den Lieferanten zu fordern. Auch wenn dieses