

Die López- / GM-Einkaufstrategie

Programm für die Verbesserung und Kostenoptimierung von Lieferanten

1. Gesamtstrategie
 - a) Setzen Sie Preisermässigungen sofort durch. (Bitte erinnern Sie sich, dass zwei Drittel des Gewinns bei GM in Europa dank Ermässigungen, die wir von Lieferanten bekamen, erzielt wurden).
 - b) Sichern Sie längerfristige Preisermässigungen von allen Lieferanten.
 - c) Trennen Sie erst- und zweitrangige Lieferanten.
 - d) Wählen Sie ausschliesslich Einzellieferanten aus, die bedeutende Preisermässigungen (18 bis 40%) anbieten und sich durch langfristige Verträge zur Gewährung von Fixpreisen verpflichten.

2. Taktische Übersicht
 - a) Um diese Praktiken zu implementieren, bilden Sie hochqualifizierte, durchtrainierte und schlaue Einkaufsklone in jeder Geschäftseinheit.
 - b) Planen Sie ausgedehnte Preisermässigungen durch Lieferanten für jedes Fahrzeugmodell.
 - c) Schicken Sie Anfragen in die ganze Welt, um die tiefsten Einheitspreise ausfindig zu machen.
 - d) Setzen Sie kurz- und langfristige Preisermässigungsziele fest; streben Sie sehr tiefe Preise an.
 - e) Lernen Sie bevorzugte Lieferanten und ihre Mitbewerber in- und auswendig kennen, bevor Sie überhaupt anfangen, zu verhandeln. Spielen Sie die Erstrangigen gegen die Zweitrangigen aus.

3. Zugrunde liegende Themen
 - a) Stellen Sie die japanischen Autohersteller - und nicht GM - als Feind in den Vordergrund.
 - b) Schätzen Sie die Kräfteverhältnisse zwischen GM und Lieferanten richtig ein.
 - c) Führen Sie Bewertungen von Lieferanten durch und nehmen Sie an Branchenveranstaltungen teil, um sich auf dem Laufenden zu halten.
 - d) Bieten Sie übertriebene Zuwachsperspektiven und zukünftige Bestelungsgrößen als Bonus an.
 - e) Fangen Sie so früh wie möglich an, mit dem vielversprechendsten Anbieter an Preisermässigungen zu arbeiten, die Sie als „Kostenreduktionsprogramme“ darstellen sollten.

4. Vor dem Vertragsabschluss
 - a) Betrachten Sie langfristige Verträge als Ihr oberstes Ziel.
 - b) Vereinbaren Sie langfristige, vertraglich abgestützte Regeln.

- c) Stellen Sie klar, dass u.a. Ausrüstungs- und F&E-Kosten bei der Festsetzung der Preise nicht berücksichtigt werden können.
 - d) Widersetzen Sie sich jeder Behauptung, dass manche Kosten von Lieferanten nicht kontrollierbar sind.
 - e) Richten Sie alle Anstrengungen auf eine markante und sofortige Verminderung der Einheitspreise.
5. Abschluss
- a) Legen Sie den kurzfristigen Einheitspreis fest.
 - b) Feilschen Sie sogar bis nach Mitternacht um Preise und Konditionen.
 - c) Geben Sie immer den Anschein, unter Zeitdruck zu stehen; nehmen Sie sich aber in Wirklichkeit immer so viel Zeit wie nötig.
 - d) Spiegeln Sie den langfristigen Vertrag vor.
 - e) Erpressen Sie bis zum Äussersten noch mehr Konzessionen.
 - f) Bringen Sie den Lieferanten dazu, den Vertrag zu unterschreiben.
6. Führung der ausgewählten Lieferanten
- a) Machen Sie die Lieferanten mit unseren internen Gremien vertraut.
 - b) Sichern Sie das totale Engagement der obersten Führungsmannschaft der Lieferanten, sowie Verpflichtungen, auf die das mittlere Kader nie eingehen würde.
 - c) Verlangen Sie von jedem Lieferanten detaillierte Informationen über die Kosten- und Gewinnstruktur der Produkte, die er uns verkauft oder anbietet.
 - d) Wenn ein Lieferant eine Erhöhung verlangt, vertrauen Sie keinen Rohmaterial-Preisindexen. Verlangen Sie die echten Kostendaten.
 - e) Bauen Sie kumpelhafte Beziehungen zu Sachbearbeitern der Lieferanten, um an echte Informationen über Kosten und Wettbewerb zu gelangen.
 - f) Seien Sie bereit, indirekt und unter Druck zu bluffen und lügen.
 - g) Berufen Sie immer wieder dringende Sitzungen ein und verlangen Sie ständig neue Informationen, um Lieferanten zu verunsichern.
 - h) Setzen Sie Lieferanten unter ständigen Termindruck... und schieben Sie dann Ihre eigenen Entscheide hinaus, um sie gespannt warten zu lassen.

Gemäss: Mack Hanan, *Sales Shock! The End of Selling Products - The Rise of CoManaging Customers*, American Management Association, 1998, pp. 24 - 26.