

TITELTHEMA



Blühende Beziehung

Aufgabe der Einkäufer ist es, die Beschaffungskosten niedrig zu halten. Doch andere Kriterien wie Innovationskraft, Liefersicherheit und Flexibilität sind heute ebenso wichtig. **Key Accounter müssen die Bedürfnisse ihrer Kunden genau kennen, um Erfolg im Verkaufsgespräch zu haben.**

Text _ Andreas Klähn

INHALT TITELTHEMA

- 16 → Studien für den Einkauf
- 17 → Studien für den Verkauf
- 17 → Erwartungen des Einkaufs
- 18 → Checkliste
- 20 → Interview

Schon auf dem Weg zu seinem Kunden weiß Key Accounter Alexander W., was auf ihn zukommt. Langes Warten in einem dunklen, stickigen und überheizten Raum, dann ein kurzes Gespräch in meist recht frostiger Atmosphäre mit dem Einkäufer des Baumarkts. Und alles dreht sich nur um eines: den Preis.

Es geht aber auch anders

Wenn Roland Strasser zu seinem Kunden Knorr Bremse fährt, weiß er sich als Partner geschätzt. Der Geschäftsführer der Drehteile-Spezialfirma Robert Beck aus Oberndorf-Beffendorf konnte gerade im vergangenen Herbst den Lieferanten-Award 2008 des renommierten Unternehmens entgegennehmen. Es war nicht das Preiskriterium, das ihm diese Auszeichnung einbrachte. »Für unsere Kunden ist die Qualität entschei-

dend«, sagt Strasser. »Daneben sind zwei weitere Dinge wichtig: Liefertreue – die Anlieferung muss präzise wie ein Uhrwerk laufen – sowie der Service.« Und der Preis? Der muss natürlich ebenfalls stimmen, für Dumpingpreise gibt sich der schwäbische Mittelständler allerdings nicht her. »Bei der Preisgestaltung richten wir uns nach unseren Kosten, lassen uns da nicht unter Druck setzen. Wir geben uns Mühe und erwarten, dass wir dafür entsprechend bezahlt werden.«

Was also wollen die Einkäufer – niedrige Preise, Qualität oder partnerschaftliche Lieferbeziehungen? Die Antwort ist einfach: Sie wollen alles – und noch mehr. Tatsächlich ist die Rolle des Beschaffungsmanagements gerade im Wandel begriffen, sie wird nicht mehr auf die Rolle des Preisdrückers reduziert, sondern als Teil der Wertschöpfungskette begriffen. »Der Einkauf wird strategisch«, sagt Jules A. Goffre, Vice President bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney in Düsseldorf. »Versorgungssicherheit und

Risikomanagement, etwa für eventuelle Währungsschwankungen, werden wichtig. Außerdem gewinnt die Innovationsfähigkeit der Lieferanten an Bedeutung. Heute fragen die Firmen, was der eigene



➤ acquisa.de/professional

FACHBEITRAG:
»Key Account Management«

Wie Sie im Key Account Management mit der Professionalisierung des Einkaufs umgehen, lesen Sie hier.

HaufeIndex: 2013269

Lieferant zur Differenzierung vom Wettbewerb beitragen kann. Es wird nicht mehr stur auf den Preis eines einzelnen Produkts geguckt, entscheidend sind die Gesamtkosten des Produkts innerhalb der Wertschöpfungskette.«

Qualität und Lieferfähigkeit

Qualitative Vorteile können unter Umständen einen höheren Preis rechtfertigen. An Bedeutung gewinnt auch die Nachhaltigkeit, denn Partnerschaften sind oft langfristig angelegt. Doch diese Abkehr vom Preis als entscheidendem Kriterium gilt nur für Produkte, die sich vom Wettbewerb differenzieren. Austauschbare Me-Too-Erzeugnisse und nicht-strategische Massenartikel wie etwa Büro-Utensilien verkaufen sich [...

LESETIPPS Aktuelle Studien
aus Sicht des Einkaufs

→ **»GLOBAL LEADER IM EINKAUF:
IHRE ERFOLGSFAKTOREN UND
WIE SIE EINER WERDEN«**

Detecon Consulting Studie zum Einkaufsmanagement, erschienen am 2.7.2008. Download unter: www.detecon.com/globalleaders

→ **»ASSESSMENT OF
EXCELLENCE IN PROCUREMENT 2008«**

Sechste Auflage der weltweiten Benchmarking-Studie der Unternehmensberatung A.T. Kearney zum Thema Einkauf. Veröffentlicht im Dezember 2008. Infos + Download unter: www.atkearney.de/aep2008

→ **»BME-STIMMUNGS-
BAROMETER ELEKTRONISCHE
BESCHAFFUNG 2008«**

Erschienen im Mai 2008 beim Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME). Download unter: www.bme.de/BME-Stimmungsbarometer-Elektronische-Beschaffung-2008.41594.0.html

dagegen nach wie vor über den Preis. »Kompromisslose Qualität, Lieferfähigkeit und Lieferflexibilität – diese drei Kriterien sind bei uns gesetzt«, sagt Dieter Eckstein, Abteilungsleiter Serieneinkauf beim Sägen-Spezialisten Stihl in Waiblingen. Natürlich spielt auch bei Stihl der Preis eine Rolle. »Wichtiger ist uns aber die Gesamtkostenbetrachtung, die Total Cost of Ownership«, sagt Eckstein.

Da gehe es dann auch um Dinge wie Sicherheitsbestände, die vorgehalten werden müssen oder für die der Lieferant verantwortlich ist. »Inzwischen geben wir sogar bestimmte Aufgaben,

für die wir bisher verantwortlich waren, an den Lieferanten. So disponieren sich einige unserer Partner jetzt selbst, haben Zugriff auf unser System und liefern innerhalb ihres Rahmenvertrags die benötigten Mengen zum richtigen Zeitpunkt – ohne dass Stihl extra etwas anfordern muss.«

Für ein technikgetriebenes Unternehmen wie Stihl, das in vielen Bereichen Marktführer ist, spielen Innovationen eine wichtige Rolle. Auch hier werden die Lieferanten gefordert. »Wir haben eine klare Klassifizierung der Lieferanten«, sagt Eckstein. »Von unseren Standardlieferanten erwarten wir, dass sie simultan an Entwicklungen mitarbeiten.« Dann gibt es die einfachen Nachbauer, die aber auch wichtig sind, weil sie helfen, die Preise niedrig zu halten. »Die höchste Stufe sind die Funktionslieferanten, die ganze Funktionsteile wie etwa Vergaser liefern.«

Stihl legt Wert auf langfristige Lieferbeziehungen. Verträge über ein Jahr sind Standard, aber auch Laufzeiten von drei Jahren sind gängig. Für neue Lieferanten gibt es bei Stihl eine eiserne Regel: Sie werden nur bei bereits in der Produktion befindlichen Produkten eingesetzt, nicht bei Neuentwicklungen. So ist bei Problemen sofort klar, ob der Fehler beim Lieferanten liegt. Wer sich über zwei oder drei Jahre als Nachbauer bewährt, kann zum Standardlieferanten aufsteigen.

Spontane Besuche von Key Accountern haben bei Eckstein und seinen Kollegen kaum Aussicht auf Erfolg. Jeder Lieferantenkandidat wird von einem Beschaffungsteam, in dem neben dem Einkauf auch Vertreter aus den Bereichen Disposition und Produktion sitzen, auf Herz und Nieren geprüft. Einkaufsverhalten, Dispositionsverhalten und Qualität sind denn auch die entscheidenden Kriterien bei der Lieferantenbewertung, der alle Zulieferer unterzogen werden.

Neben harten Zahlen wie fehlerhaften Stücken (gemessen in Teilen pro Millionen) spielt es für Eckstein auch immer eine Rolle, wie stark sich ein Lieferant auf die Bedürfnisse von Stihl einstellt. »Es ist für uns schon von Bedeutung, ob Prüfberichte nach Standards erstellt



**»VIELE AUSSENDIENSTLER
WISSEN GAR NICHT, WAS DA
IN DEN FIRMEN PASSIERT.«**

PETER TROCZYNSKI, Coach, Hünxe

werden, mit denen wir wenig anfangen können, oder ob sich das Unternehmen auf die bei uns genutzten Formalien einstellt«, sagt Eckstein.

Trotz allem bekommt jeder Zulieferer bei Stihl Probleme, wenn der Preis nicht stimmt. »Wir haben bei jeder Entwicklung für das Endprodukt eine klare Preisvorstellung, die sich danach richtet, was auf unserem Markt durchsetzbar ist«, sagt Eckstein. »Daraus errechnen wir, was die notwendigen Teile unserer Zulieferer kosten dürfen. Wir haben also klare preisliche Vorstellungen, wenn wir in Gespräche gehen.«

Prozesskosten statt Preis

Die Bedeutung von Qualität, absoluter Termintreue und hoher Flexibilität ist naturgemäß bei Waren, die nicht direkt für den Produktionsprozess des Einkäufers von Bedeutung sind, geringer. Wer sich als Lieferant auf diesem Markt tummelt, muss zunehmend die Erfahrung machen, dass er gar nicht mehr mit dem möglichen Abnehmer selbst verhandeln kann. Immer häufiger überlassen Firmen diese Aufgabe spezialisierten Dienstleistern. Und die kennen nur ein Ziel: den Preis drücken.

Um 30 bis 40 Prozent könne man teilweise die Beschaffungskosten für nicht-

strategische Produkte wie Büromaterial, Transport- oder Telekommunikationskosten drücken, heißt es bei Expense Reduction Analysts. Der Dienstleister aus Köln ist von den eigenen Fähigkeiten so überzeugt, dass Honorare allein auf Erfolgsbasis fällig werden. »Auf diesen Märkten leben die Vertriebler doch meist von der Intransparenz«, sagt Geschäftsführer Arnd Halbach. »Wir drücken also nicht nur den Preis, sondern gucken erst einmal, was das einkaufende Unternehmen wirklich braucht. Da hat beispielsweise ein Unternehmen einen Vertrag mit einem Kurierdienst, der günstige Tarife für Päckchen unter einem Kilo Gewicht vorsieht, die meisten Sendungen sind aber schwerer. Der Bedarf ist also ganz anders.«

Auch Halbach hat die Prozesskosten als wichtigen Faktor entdeckt. So werde beispielsweise Büromaterial üblicherweise innerhalb von 24 Stunden geliefert. Durch eine durchdachte Bündelung der Bestellungen lasse sich bei den Lieferanten einiges an Transportkosten sparen. Geld, das Halbach dann als Preisnachlass für seine Kunden einfordert. »Gute Key Accounter sollten solche Lösungsvorschläge bei Gesprächen gleich im Gepäck haben«, rät er.

Für solch individuell angepasste Angebote brauchen Key Accounter vor allem eine gute Kundenkenntnis. Wer bei jedem Kunden mit den gleichen Aller-

weltsangeboten auftaucht, hat heute immer weniger Erfolg. Ausführliche Informationen über die Kunden und eine gute Vorbereitung sehen die meisten Experten als entscheidend für den Erfolg von Verkaufsgesprächen an (siehe dazu auch Interview mit Professor Christian Homburg auf Seite 20).

Vor allem sollte ein Key Accounter wissen, wie der Entscheidungsprozess für den Einkauf innerhalb des jeweiligen Unternehmens läuft. »Viele Außendienstler wissen gar nicht, was da in den Firmen passiert«, sagt Peter Troczynski. Der Coach aus Hünxe trainiert Einkäufer wie Verkäufer und hat daher einen guten Einblick in die Gemütslage auf beiden Seiten des Verhandlungstisches. »Sehr viele Key Accounter tummeln sich nur noch in den Fachabteilungen bei den Technikern, weil sie meinen, dort fallen die Entscheidungen. Das gibt dann später oft ein böses Erwachen, denn die Einkäufer sehen sich keineswegs nur als Erfüllungsgehilfen der Fachabteilungen.« Troczynski empfiehlt daher, möglichst frühzeitig Kontakt zu allen an den Entscheidungen beteiligten Personen aufzunehmen – vom Techniker über den Einkäufer bis hin zum Geschäftsführer. Beziehungsmanagement sei in diesem Bereich immer noch ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg.

Doch kaum ein Einkäufer fällt seine Entscheidung, weil er mit dem Außen-



LESETIPPS Aktuelle Studien aus Sicht des Verkaufs

→ **»B2B-MARKEN IN DER PRAXIS«**

Studie der auf Markenführung spezialisierten Agentur brand:trust incl. Ergebnis einer Einkäuferbefragung. Erschienen: 2008, Kosten 150 Euro. Infos + Bestellung unter: www.brand-trust.de

→ **»STUDIE SPITZENVERKAUF 2007«**

Prof. Dr. Marco Schmäh. Studie der European School of Business (ESB) Reutlingen, incl. Einkäuferbefragung. Erschienen 2007. Infos unter: www.value-based-selling.de

dienstler »gut kann«. Was also erwartet er vom Key Accounter? »Ehrlichkeit«, sagt Troczynski. »Das ist den Einkäufern äußerst wichtig. Nur dann hat der Vertriebler die Chance auf eine langfristige Geschäftsbeziehung. Und er sollte gut zuhören können, um herauszufinden, was der Kunde wirklich will. Nur dann kann er nämlich ein individuell passendes Angebot machen.« Gute Produktkenntnisse seien natürlich ebenfalls wichtig. Und viele Einkäufer würden es schätzen, wenn ihr Gegenüber mit Begeisterung bei der Sache ist. Eine Studie der European School of Business (ESB) in Reutlingen aus dem Jahr 2007 belegt, dass Einkäufer eben diese Eigenschaften bei Verkäufern erwarten: Ehrlichkeit, die Fähigkeit, auf die Bedürfnisse der Kunden zuzugehen, und fundierte Produktkenntnisse.

→ INFO EINKÄUFER VERSUS KEY ACCOUNTER

Verkäufer und Einkäufer haben unterschiedliche Interessen. Für eine erfolgreiche Verhandlung sollten beide Beteiligten wissen, was die andere Seite erwartet.

→ **Was erwarten Einkäufer vom Unternehmen?**

Ausschlaggebend ist die Qualität der Produkte. Fast ebenso wichtig sind Lieferfähigkeit und Termintreue sowie Innovationskraft des Lieferanten. Doch nach wie vor gilt: Wenn der Preis (heute meist: Total Cost of Ownership) nicht stimmt, hat der Anbieter keine Chance.

→ **Was erwarten Einkäufer vom Key Accounter?**

Rhetorische Finesse ist meist wenig gefragt. Dafür erwarten Einkäufer Ehrlichkeit, die Fähigkeit, auf die Bedürfnisse des kaufenden Unternehmens einzugehen, sowie fundierte Produktkenntnisse. Daneben wird allerdings auch der persönliche Spaß an Verkauf und Kundenkontakt geschätzt.

Einkäufer suchen Sicherheit

Noch etwas sollten die Key Accounter wissen, meint Troczynski. Die meisten Einkäufer haben Angst. Sie fürchten nicht nur, vom Außendienstler über den Tisch gezogen zu werden, nein, ihre größte Besorgnis gilt einem Lieferausfall, zumindest wenn es sich um zentrale Teile für das Endprodukt handelt. Seit Ford vor rund zehn Jahren seine Produktion stoppen musste, weil der Türschlosslieferant Kiekert nicht lieferte, habe sich bei den meisten Unternehmen das Dual Sourcing durchgesetzt. Den Einkäufern geht es also um Sicherheit. Langjährige, verlässliche Partner haben hier die [...



»DIE EINKÄUFER SAGEN, SIE WOLLEN PRODUKTE ODER DIENSTLEISTUNGEN GÜNSTIG UND FLEXIBEL ERWERBEN, ABER IN WIRKLICHKEIT ENTSCHEIDEN SIE SICH FÜR DENJENIGEN, DER IHNEN AM GLAUBWÜRDIGSTEN VERSICHERT, DASS ER SIE NICHT IM STICH LÄSST.«

JÜRGEN GIETL, geschäftsführender Gesellschafter, Brand Trust, Nürnberg

Nase vorn. »Bei Neukunden müssen die Key Accounter deshalb versuchen, auf kommunikativem Weg Sicherheit aufzubauen«, sagt Troczynski.

Ferdinand Kofler spricht nicht von Sicherheit, sondern von Realisierbarkeit, die neben der Qualität das wichtigste Kriterium sei. Der Einkaufsleiter beim Fernglas-Spezialisten Swarovski Optik in Absam, Österreich, guckt bei potenziellen Lieferanten erst einmal, ob sie tatsächlich das Potenzial haben, das gewünschte Teil termingerecht in ausreichender Menge und Qualität zu liefern. »Wir checken einen möglichen neuen Lieferanten sehr genau und prüfen, ob er mit seinen technischen Spezifikationen überhaupt in der Lage ist, das zu leisten. Wichtig ist dabei der Eindruck

vor Ort im Betrieb«, sagt Kofler. »Tatsächlich haben wir im alltäglichen Geschäft Ausfälle zwischen drei und fünf Prozent. Eine Entscheidung für einen Lieferanten hängt deshalb auch immer von einer Risiko-Abschätzung ab. Ist die Sicherheit größer, sind wir unter Umständen bereit, dafür etwas mehr zu bezahlen.« Wer mit Kofler ins Gespräch kommen will, sollte deshalb möglichst auch Referenzen vorlegen können. Die finanzielle Kraft eines Lieferanten wird ebenso überprüft, obwohl die Zahl der Pleiten unter den Zulieferern in den vergangenen Jahren gering war.

Swarovski Optik setzt auf langfristige Partnerschaften, da müssen dann auch die Entwicklungskapazitäten der Lieferanten stimmen. »Diesem Punkt kommt immer mehr Bedeutung zu«, so Kofler. »Die Frage ist nur: Was ist uns das wert? Wie viel mehr zahlen wir für guten Service oder hohe Innovationskraft? Es ist schwierig, solche Faktoren einzupreisen.« Kofler versucht, mit einem detaillierten Fragebogen zu einer möglichst

objektiven Beurteilung der Lieferanten zu kommen. Jedes Kriterium wird gewichtet und trägt mit einem zuvor genau festgelegten Prozentsatz zur Lieferantenbewertung bei. Die Hauptkriterien Qualität, Technologie, Logistik und Einkauf werden jeweils aus mehreren Kennzahlen gebildet. Auch wenn der Preis nur eine von mehreren Kennzahlen für den Einkauf ist, überprüft Kofler ständig das Preisniveau am Markt. Liegen Stammlieferanten darüber, wird mit ihnen über die Gründe gesprochen. Bis hin zu den eingesetzten Maschinen wird gemeinsam überprüft, wo sich Kostensparnisse realisieren lassen.

Smarte Verkäufer, die einfach mehr Umsatz für ihr Unternehmen generieren wollen, haben bei Kofler schlechte Chancen. Er erwartet von Key Account-Managern, dass sie sehr genau wissen, was Swarovski Optik braucht und deshalb auch entsprechende Angebote unterbreiten. Auch Jürgen Gietl betont den Sicherheitsaspekt bei Beschaffungsentscheidungen. »Die Einkäufer sagen, sie

→ CHECKLISTE SO GELINGT DAS KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Auf folgende Punkte sollten Unternehmen achten, wenn sie in Verkaufsgesprächen erfolgreich sein wollen:

→ **Kundenkenntnis.** Die Entscheidungsprozesse beim Kunden sollten ebenso bekannt sein wie dessen Bedürfnisse. Gefragt sind individuell zugeschnittene Angebote, nicht Standardofferten. Oft haben Unternehmen Kriterien für die Lieferantenbewertung, die frei zugänglich sind.

→ **Marktkenntnis.** Die Wettbewerber und deren Preise sollten bekannt sein. Außerdem sollte der Key Accounter wissen, von welchen Wettbewerbern der Kunde ebenfalls Produkte bezieht.

→ **Prozesskosten.** Es geht heute oft nicht mehr um den Preis für das einzelne Produkt, sondern um die gesamten Prozesskosten für die

Beschaffung des Produkts. Das heißt, dass der Aufwand für Bestellungen, Abwicklung oder die Lagerung von Sicherheitsbeständen mit einberechnet wird. Hier erwarten viele Einkäufer passende Angebote.

→ **Sicherheit.** Nichts fürchten Einkäufer mehr als eine Unterbrechung der Lieferkette. Besteht noch keine Geschäftsbeziehung, sollten Referenzen über Qualität, Lieferfähigkeit und Termintreue vorliegen. Auch Nachweise über die finanzielle Kraft des Unternehmens können nicht schaden – in Zeiten der Finanzkrise besteht ein höheres Konkursrisiko bei Lieferanten.

→ **Innovationskraft.** Vor allem auf technikgetriebenen Märkten wird von den Lieferanten bereits in der Entwicklungsstufe erwartet, dass sie Innovationen beisteuern.

wollen Produkte oder Dienstleistungen günstig und flexibel erwerben, aber in Wirklichkeit entscheiden sie sich für denjenigen, der ihnen am glaubwürdigsten versichert, dass er sie nicht im Stich lässt«, sagt der geschäftsführende Gesellschafter der auf Marken spezialisierten Strategieberatung Brand Trust in Nürnberg.

Er hat auch gleich eine Lösung für die Lieferanten parat: den Aufbau einer Marke. »Bisher wurde im deutschen B2B-Mittelstand der Abstand zum Wettbewerb immer über Innovationen gesucht. Doch das Entwicklungstempo wird immer schneller. Heute lautet die Frage: Welche Innovationen traut der Einkäufer dem Lieferanten zu? Es geht darum, welchen Eindruck von einem Zulieferer die Einkäufer haben. Und da schlage die Stunde der Marke. »Wenn alle Fakten auf dem Tisch liegen, sind meist nur noch wenige Anbieter im Rennen. Dann gibt oft das glaubwürdigste Leistungsversprechen eines Unternehmens den Ausschlag – und das ist im B2B-Bereich nichts anderes als die Marke.«

Markenaufbau geht allerdings nicht von heute auf morgen, auf fünf bis zehn Jahre veranschlagt Gietl diesen Prozess im Business-Bereich. »Eine B2B-Marke kann auch als der gute Ruf eines Unternehmens bezeichnet werden, und der muss durch Qualität und Zuverlässigkeit erarbeitet werden«, sagt Gietl. »Wichtig ist dabei, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Es muss klar kommuniziert werden, worin das Unternehmen besser ist als die Konkurrenz.«

Da Einkäufer meist an langfristigen Partnerschaften interessiert seien, werde auch Nachhaltigkeit immer wichtiger, so Gietl. »Da geht es nicht nur um ökologische Produktionstechniken. Das beinhaltet alles, was das Geschäftsmodell des Lieferanten langfristig sichert.«

Die Bedürfnisse der Kunden kennen

Nicht ohne Grund heißt das Erfolgsrezept von Medizintechnik-Anbieter B. Braun, Melsungen, Kundenmanagement. Das Unternehmen hat seine Top-100-Kunden – zumeist Uni-Kliniken und Krankenhäuser der Maximalversorgung

– klar definiert. »Bei unseren wichtigen Kunden sind wir über die Entscheidungsstrukturen genau informiert, von der Krankenschwester bis zum Geschäftsführer kennen wir die Menschen«, sagt Frank Kirchner, Leiter Großkundenmanagement Hospital Care Deutschland. »Auch über die medizinischen Abläufe auf den einzelnen Stationen wissen wir bestens Bescheid, nach Möglichkeit hospitieren wir sogar dort.« Zudem werden frei zugängliche Informationen aus dem Internet gesammelt.

In Gespräche mit den Einkäufern gehen die Key Accounter daher gut vorbereitet. »Wir wissen, mit welchen Themen die Kliniken sich befassen, und können ihnen Angebote machen, mit denen sie ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern können«, so Kirchner. »Unsere Stärke sind nicht die billigen Produkte, sondern die wirtschaftlichen Prozesse. Wir haben Lösungen für Abläufe in den einzelnen Stationen parat. Damit lassen sich höhere Einzelpreise ausgleichen.«

Darüber hinaus positioniert sich der Spezialanbieter B. Braun als Partner, der Fortbildungen für Klinikmitarbeiter anbietet und sogar bei der Planung neuer Stationen mit im Boot ist. Ziel ist immer eine langfristige Zusammenarbeit, an schnellen Geschäften, die meist über den Preis gehen, besteht kein Interesse. Bei Unico, einer der wichtigsten Einkaufsgemeinschaften von Uni-Kliniken in Deutschland, konnte B. Braun auf diese Weise punkten und wurde im vergangenen November zum Lieferant des Jahres gekürt. Kirchner: »Qualität, Innovationsfähigkeit, Logistik und Risikoabschätzung – also Lieferfähigkeit und Einhaltung von Terminen – waren dabei die entscheidenden Kriterien.« Nicht nur für die Einkäufer von Unico sind dies wohl die entscheidenden Gründe bei Beschaffungsentscheidungen – neben dem Preis.

redaktion@acquisa.de

• |