

## REIHE „EINKAUFVERHANDLUNGEN“: VERHANDELN IM TEAM

### In dieser Ausgabe:

Reihe „Einkaufsverhandlungen“: Verhandeln im Team	1
EinkaufsmanagerIndex.de: Oktober 2004	3
Studie: Mythen der Kontraktlogistik	3
Kurz notiert: „Was Verkäufer über Einkäufer so erfahren“ und „e_procure & supply“	7
Für Sie gelesen: Quer denken und gewinnen	7
Impressum	7

### Liebe LeserInnen und Leser,

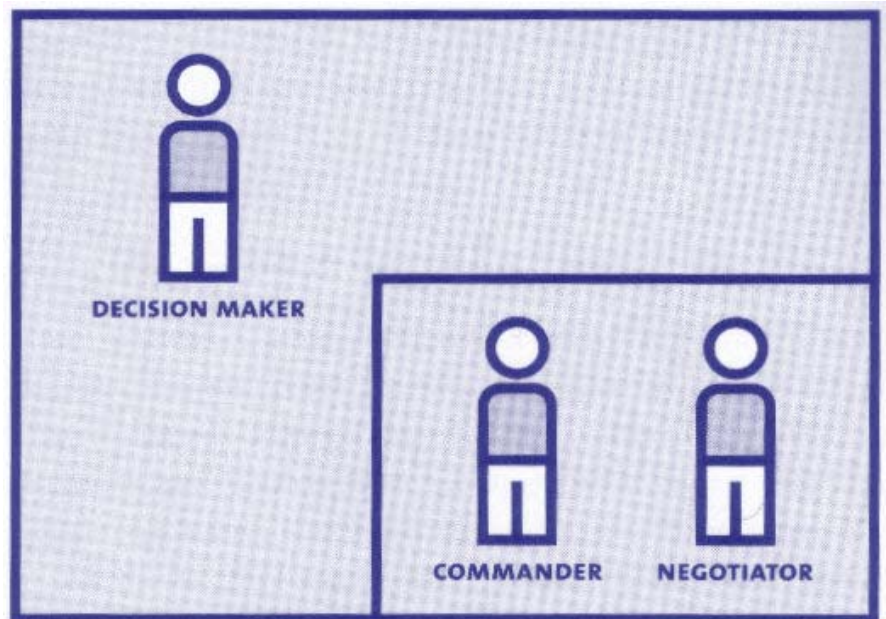
in dieser Ausgabe startet die Reihe „Einkaufsverhandlungen“, in der jeweils einzelne Aspekte informativ dargestellt werden.

Der ungarisch-österreichische Schriftsteller Hans Habe (1911 - 1977) sagte einmal zu diesem Thema:

*„Gute Verhandlungstaktik besteht darin, die Antworten zu provozieren, die man haben will.“*

Viel neue Erkenntnisse wünscht Ihnen

Ihr *Armin Pulic*



Grafik: Mit freundlicher Genehmigung des econwin Verlag

**E**inkaufsverhandlungen sind das täglich Brot eines Einkaufsmanagers. Manch Einkaufsverhandlung wird im Team, beispielsweise zusammen mit dem „Techniker“ geführt, was gelegentlich den Puls der Einkaufsmanager höher schlagen lässt. Bei Verhandlungen im Team sollten die Strategien und die Positionen bzw. Rollen klar definiert sein. Aber wie geht das am Erfolg versprechensten? Wir haben darüber mit dem erfahrenen Verhandlungsprofi Matthias Schraner gesprochen.

#### procurementletter:

► Herr Schraner, Sie waren jahrelang Verhandlungsführer der Polizei bei Geiselnahmen und anderen Verbrechen. Heute trainieren Sie Mitarbeiter von namhaften Unternehmen wie BMW, Microsoft, SAP und Deutsche Bank. Wie sehen Sie Ihr Gegenüber bei Verhandlungen an: als Verhandlungspartner oder als Verhandlungsgegner?

#### Matthias Schraner:

► Natürlich als Partner, weil eine Vereinbarung ja nur möglich ist, wenn beide die Verein-

barung haben möchten. Das zwingt förmlich zu einer partnerschaftlichen Vorgehensweise.

Sobald Sie in ihrem Verhandlungspartner einen Gegner sehen, werden Sie unbewusst eine Gegenposition einnehmen. Ihr Fokus richtet sich dann auf die Gegensätze und nicht auf die Gemeinsamkeiten.

#### procurementletter:

► Einkaufsverhandlungen werden manchmal im Team geführt, beispielsweise bei der Be-

(Fortsetzung auf Seite 2)

schaffung von kritischen bzw. komplexen Gütern, wie etwa bei Investitionsgütern. Welche Strategie empfehlen Sie bei Verhandlungen im Team?

**Matthias Schraner:**

► Das große Problem vieler Einkäufer ist ja, dass Sie „hintenrum“ ausgespielt werden. Die Verkäufer bauen eine gute Beziehung zu den Projektmanagern oder Technikern auf und versorgen diesen mit Informationen. Im Gegenzug verlangen Sie Informationen über die bevorstehenden Verhandlungen.

Sie sollten das eigene Team nach FBI Regeln aufstellen: Negotiator – Commander – Decision Maker.

Der „Negotiator“ ist der Einkäufer, er soll die Verhandlung führen und einen klaren Verantwortungsbereich haben.

Der „Commander“ ist der Einkaufsleiter, er sollte so spät wie möglich in die Verhandlung eingreifen. Wichtig ist, dass er nie in den Verantwortungsbereich des Einkäufers einsteigt. Wenn er das tut, verliert der Einkäufer das Gesicht.

Der „Decision Maker“ ist der Geschäftsführer, also derjenige, er das letzte Wort hat. Wichtig ist, dass er nur dann einsteigt, wenn die andere Seite auch einen „Decision Maker“ mitbringt. Sonst gibt er Zugeständnisse an den

Verkäufer oder Verkaufsleiter und der „Decision Maker“ der Verkaufsseite hat noch alle Optionen offen.

Wichtig ist also, dass jeder nur auf seiner Ebene verhandelt. Der Einkäufer mit dem Verkäufer, der Einkaufsleiter mit dem Verkaufsleiter, der Geschäftsführer mit dem Geschäftsführer.

**procurementletter:**

► Diese Verhandlungsstrategie der US-amerikanischen Bundespolizei FBI für Business-Einkaufsverhandlungen?

**Matthias Schraner:**

► Ja, genau. Die Gesetzmäßigkeiten einer erfolgreichen Verhandlung sind immer die gleichen. Egal, ob Sie mit dem bösen Nachbarn, dem gereizten Ehepartner oder einem fordernden Verkäufer verhandeln müssen. Wichtig ist, dass jeder Partner jederzeit sein Gesicht wahren kann. Und das geht eben nur, wenn offen und fair verhandelt wird.

**procurementletter:**

► Diese Strategie beschreiben Sie auch in Ihrem Buch „Der Verhandlungsführer“. Aber wie stellt man das eigene Einkaufsteam für eine Einkaufsverhandlung nach den beschriebenen FBI-Regeln auf?

**Matthias Schraner:**

► Hierbei ist wichtig, dass jeder ganz klar seinen Bereich hat. Es bedarf einer detaillierten

Vorbereitung, am besten ist es, wenn man verschiedene Situationen im „dry run“ schon durchspielt.

Der Einkäufer muss beispielsweise wissen, welche Menge er bis zu welchem Preis einkaufen kann. Also bei einer Menge von 100 t braucht er einen Preis von 100 € pro Tonne. Wenn aufgrund der Verhandlungsentwicklung ein Preis von 105 € akzeptiert werden muss, dann kann der Einkäufer („Negotiator“) die Verhandlung an den Einkaufsleiter abgeben. Er kann sagen, dass bei diesem Preis die eigene Kalkulation nicht aufrechterhalten werden kann. Deshalb muss der Einkaufsleiter als „Commander“ den Überblick über alle Einkaufsverhandlungen behalten und selbst in die Verhandlung einsteigen. So kann der Einkäufer jederzeit sein Gesicht wahren. Der Einkaufsleiter darf natürlich dann die 105 € nur bei einer geänderten Menge akzeptieren, er darf nicht 105 € bei 100 t vereinbaren.

**procurementletter:**

► Analog dazu wird auch manchmal die Methode des „bad guy - good guy“ in Verhandlungen angewendet; also einer spielt den „guten Freund“, der andere eher den „Bösen“. Was kann man zu dieser Methode aus Ihrer Sicht

(Fortsetzung auf Seite 3)

**„...Die Gesetzmäßigkeiten einer erfolgreichen Verhandlung sind immer die gleichen. Egal, ob Sie mit dem bösen Nachbarn, dem gereizten Ehepartner oder einem fordernden Verkäufer verhandeln müssen...“**

sagen?

**Matthias Schranner:**

► Dieses Spiel ist zu ausgelutscht und bei den meisten Verhandlern gut bekannt. Ich rate nicht zu einer leicht durchschaubaren Taktik. Sobald Ihr Verhandlungspartner die Taktik erkennt, machen Sie sich lächerlich.

Seien Sie bitte immer vorsichtig, wenn sich jemand als Ihr Freund darstellt und einen anderen als den „Bösen“. Dann sollten Sie sofort

misstrauisch werden und klar zu erkennen geben, dass Sie den „Bösen“ gerne in die Verhandlung integrieren möchten. Gefahr erkannt, Gefahr gebannt.

**procurementletter:**

► Vielen Dank für das aufschlussreiche Gespräch.



Verhandlungsprofi  
Matthias Schranner,  
Schranner.com

Die Fragen f. procurementletter stellte Armin Pulic.

(a | p interview)

**Buchtipp:**



**Der Verhandlungsführer**  
von Matthias Schranner  
ISBN: 3-902404-03-5  
ecowin Verlag; 19,90 € (D)

## STUDIE: MYTHEN DER KONTRAKTLOGISTIK

**K**ontraktlogistik ist kein dynamischer Wachstumsmarkt. Zu diesem Ergebnis kommt die aktuelle Studie „Mythen der Kontraktlogistik“ von Mercer Management Consulting. Sie räumt auf mit einer Reihe von Mythen, die die Entwicklung des Markts seit Jahren maßgeblich mitbestimmen haben: dass es einen starken Trend zum Logistik-Outsourcing gäbe, dass Logistik ein hochprofitabler High-End-Markt wäre, dass profitable Logistiker nur wenig Anlagevermögen haben sollten – und dass zufriedene Kunden langfristig treu blieben. Die Mercer-Studie hat über 30 weltweit führende Logistikunternehmen mit einem Gesamtumsatz von 228 Milliarden Euro untersucht und gibt

Empfehlungen für erfolgreiche Geschäftsmodelle in der Kontraktlogistik.

Allein für Deutschland wird das Gesamtvolumen des Logistikmarkts auf 150 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt. Der größte Teil davon, 83 Milliarden Euro, wird allerdings nicht von Dienstleistern erbracht, sondern unternehmensintern über eigene Fuhrparks und Lager abgewickelt. Externe Logistikdienstleister, wie etwa Speditionen und Paketdienste, aber auch Eisenbahnen, Reedereien, Airlines sowie Hafen- und Lagerhaus-Betreiber, erwirtschaften mit 67 Milliarden Euro nur weniger als die Hälfte dieses Markts.

**Komplette Logistik wird nur selten ausgelagert**

Unterrepräsentiert sind die externen Dienstleister vor allem im Sektor der komplexen Logistikdienstleistungen, die unter dem Stichwort Kontraktlogistik zusammengefasst werden: Von den rund 60 Milliarden Euro dieses Marktsegments in Deutschland haben externe Logistikdienstleister bisher nur 11 Milliarden an sich ziehen können, in Europa lediglich 57 Milliarden Euro. Weil hier noch viel Wachstumspotenzial gesehen wird, galt die Kontraktlogistik lange Zeit als der Wachstumsmotor der Logistikbranche: Durch Outsourcing an Dienstleister wie die Deutsche Post/DHL, Kühne & Nagel oder Thiel Logistik könnten Industrie und Handel bis zu 20 Prozent ihrer heu-

(Fortsetzung auf Seite 4)

## EINKAUFSMANAGER INDEX OKTOBER 2004

**Deutschland:**

BME/Reuters  
Einkaufsmanager-Index  
**52,8**

**Österreich:**

BA-CA  
EinkaufsmanagerIndex  
**52,6**

**Schweiz:**

SVME Purchasing  
Managers' Index  
**53,5**

**USA:**

ISM Purchasing  
Manager's Index  
**56,8**

Ausführlichere Informationen finden Sie im Internet unter [www.EinkaufsmanagerIndex.de](http://www.EinkaufsmanagerIndex.de)

tigen Logistikkosten einsparen, sagen Experten. Die Logistikunternehmen könnten höherwertige Leistungen übernehmen, die ihnen bessere Margen ermöglichen, wie zum Beispiel Auftragsabwicklung, Verpackung, Auslieferung, Kundenservice und Warenrücknahme.

„Obwohl die Einsparrechnung für Industrie und Handel im Prinzip stimmt, zögern die Unternehmen, ihre Logistikkompetenz auszulagern“, sagt Dieter Schneiderbauer, Leiter der Transport- und Touristik-Practice bei Mercer Management Consulting. „Im Vordergrund steht dabei die Befürchtung, dass der Preisvorteil nach Ende der ersten Vertragslaufzeit aufgebraucht ist.“ Denn Kontraktlogistik bedeutet auch eine dauerhafte und umfassende Bin-

dung an ein Logistikunternehmen – mit hohen potenziellen Risiken für das laufende Geschäft.

**Kunden wollen Leistungen austauschbar halten**

Kundenbefragungen zeigen, dass zwischen 80 und 90 Prozent der Unternehmen nach wie vor hauptsächlich einfache Standardleistungen wie Lagerhaltung und Transport beziehen. Komplexere Leistungen, die eine engere Verzahnung der Geschäftsprozesse erfordern, wie zum Beispiel Kundenservice und Auftragsabwicklung, werden nur von jedem zehnten Unternehmen nachgefragt. „Natürlich kann jeder Kontraktlogistiker von innovativen Lösungen für komplexe Logistikprobleme seiner Kunden berichten“, sagt Schneiderbauer. „Es handelt sich dabei aber eher um die Ausnahme

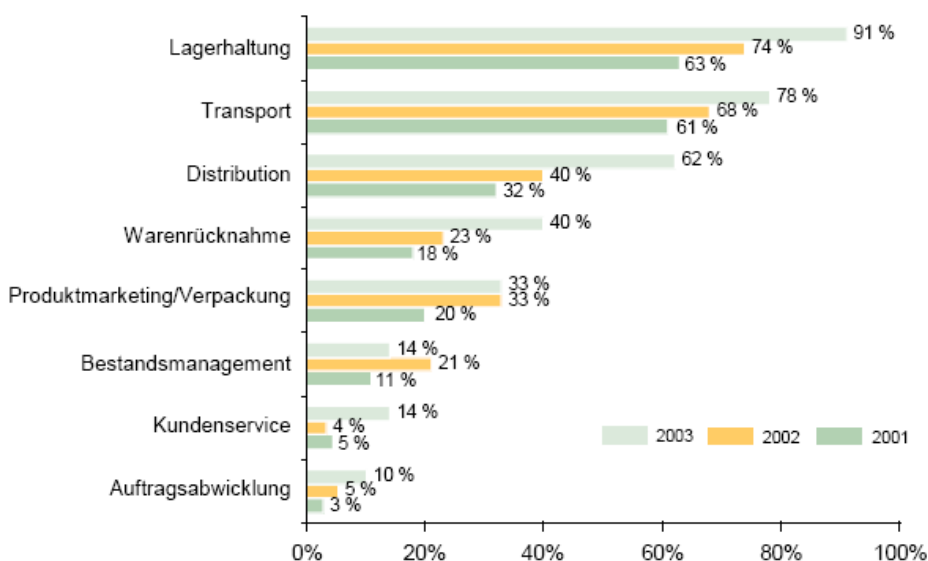
und nicht um den Regelfall.“

Dabei hatten die Visionäre und Berater der Logistikbranche große Zeiten vorausgesagt: Von den traditionell unternehmensintern abgewickelten Logistikprozessen („First Party Logistics“) sollte sich die Branche weiterentwickeln zu immer komplexeren und höherwertigeren Leistungen. Während klassische Speditionsunternehmen („Second Party Logistics“) ausgewählte Teilleistungen wie Transport und Lagerhaltung übernehmen, sollten so genannte 3PL-Unternehmen („Third Party Logistics“) als „Systemlieferanten“ die Verantwortung für die komplette Logistikbeziehungsweise Lieferkette (Supply Chain) übernehmen. Teilleistungen

(Fortsetzung auf Seite 5)

**„...Kundenbefragungen zeigen, dass zwischen 80 und 90 Prozent der Unternehmen nach wie vor hauptsächlich einfache Standardleistungen wie Lagerhaltung und Transport beziehen...“**

**Bezogene Leistungen Kontraktlogistik**  
(Kundenbefragung, Nennungen in %)



Quelle/Grafik: Mercer Management Consulting

wie Transport, Lagerumschlag, Konfektionierung oder Montage sollten von Dritten zugekauft werden. 4PL- und 5PL-Unternehmen schließlich sollten nur noch planend und beratend tätig werden, etwa bei der logistischen Vernetzung mit Lieferanten und Kunden, der Software-Entwicklung oder der Gestaltung der Supply-Chain-Architektur.

Für die Kunden gibt es vor allem zwei Gründe, einfache Leistungen zu bevorzugen: Einerseits wird Logistik-Know-how im Haus gehalten. Risiken bleiben besser kontrollierbar und es entstehen keine neuen Abhängigkeiten gegenüber dem Kontraktlogistiker. Andererseits können sie durch bewusst leicht austauschbar gehaltene Ausschreibungen für Einzelleistungen wie Lagerhaltung und Transport die Konkurrenzsituation unter den Logistik- und Transportunternehmen optimal nutzen und niedrigere Preise erzielen.

Die Vertragslaufzeit in der Kontraktlogistik beträgt durchschnittlich vier Jahre. Jährlich muss ein Viertel aller Verträge neu verhandelt werden. Der Bieterwettbewerb ist groß und Kundenloyalität ist beinahe ein Fremdwort in der Kontraktlogistik. Mit 6 bis 18 Monaten dauert die Angebotsphase sehr lange und erfordert hohe Aufwendungen. Oft werden

in dieser Zeit Ideen generiert oder Konzepte entwickelt, die der Kunde dann als Basis für eine Ausschreibung nutzt, um den ursprünglichen Anbieter einer Einzellösung in den Wettbewerb zu stellen. Beim Outsourcing komplexer Aufgaben schreckt der Kunde nach der ersten Konzeptphase vor den notwendigen internen Veränderungen zurück – und fragt am Ende meist wieder einfache Einzelleistungen wie Lagerhaltung oder Transport nach.

Das Ergebnis: Die prognostizierten Steigerungsraten von deutlich mehr als zehn Prozent allein durch Outsourcing wurden nicht erreicht. Zwar lag das Kontraktlogistikwachstum mit jährlich etwa acht Prozent deutlich über dem des Bruttoinlandsprodukts, aber es wurde zu zwei Dritteln von der Volumensteigerung bestehender Verträge getragen. Outsourcing steuerte nur weniger als drei Prozent zum jährlichen Wachstum dieses Logistikmarkts bei und blieb damit weit hinter den Erwartungen zurück.

#### **Erfolgsmodelle in der Kontraktlogistik**

Die Gewinner im Kontraktlogistikmarkt sind bisher diejenigen Unternehmen, die komplexe Logistikangebote als Zusatzgeschäft zu ihren Basisleistungen betreiben. Am erfolgreichsten sind dabei Kurier- und

Paketdienste (KEP) wie Deutsche Post/DHL, UPS oder Federal Express mit ihren eigenen großen Netzwerken. Ebenfalls erfolgreich sind Speditions- und Logistikunternehmen, die sich auf Branchenlösungen spezialisiert haben und dabei ihre Distributionszentren und Transportnetze nutzen. Hierzu gehören Dachser, Fiege, Kühne & Nagel oder Schenker. Unternehmen, die ausschließlich auf Kontraktlogistik gesetzt haben, konnten sich nicht behaupten. „Wir konnten kein überzeugendes Geschäftsmodell eines Kontraktlogistikunternehmens ohne eigene Logistikzentren finden“, so Schneiderbauer. „Insbesondere der Versuch, nur über Managementleistung Synergien bieten zu wollen, kann als gescheitert angesehen werden.“

Vorhandene Netze und Logistikzentren erwiesen sich in der Mercer-Studie als Basis des Logistikgeschäfts und ihre optimale Auslastung als maßgeblich für den Erfolg eines Logistikunternehmens. Gerade Kontraktlogistikspezialisten haben diesen Aspekt in der Vergangenheit oft vernachlässigt. In ihrer Konzentration auf das bestmögliche Logistikkonzept für jedes Projekt haben sie die Investitionen in und die Optimierung der eigenen Produktionssysteme ver-

*(Fortsetzung auf Seite 6)*

**„...Der Bieterwettbewerb ist groß und Kundenloyalität ist beinahe ein Fremdwort...“**

nachlässigt. Das Ergebnis war ein Projektportfolio mit sehr wenigen Abwicklungssynergien – in einigen Fällen sogar Beiladungsverzicht.

Die Stärke der KEP- und der spezialisierten Logistikunternehmen ist, dass Kontraktlogistik für sie nur eine Weiterentwicklung ihres bisherigen Angebots ist – und eine Möglichkeit, ihre weltweiten Produktionssysteme noch effektiver zu nutzen. „Ein erfolgreiches Geschäftsmodell in der Kontraktlogistik basiert auf der Nutzung eines Produktionssystems, das kunden- und projektübergreifend für die Leistungserstellung genutzt wird“, sagt Mercer-Logistikexperte und Mitautor der Studie Alexander Neuhaus. „Dieses kann beispielsweise auf Frachtzentren an Flug- oder Seehäfen, Distributionszentren sowie Stückgut- oder Paket-/Express-Netzen aufbauen.“

Erfolgreiche Geschäftsmodelle verbinden die Kundenbedürfnisse mit den eigenen Möglichkeiten. KEP-Unternehmen wie Federal Express oder UPS nutzen ihre dichten Netzwerke aus dem Paket- und Expressgeschäft, um ihren Kontraktlogistikkunden ein weltweites Angebot zu machen. Eine Speziali-

sierung auf Branchen ist bei diesem Geschäftsmodell nur selten zu finden. Speditionsunternehmen bauen ihre Kontraktlogistikangebote vor allem aus ihrer Branchenspezialisierung heraus auf. Oft haben sie spezialisierte Anlagen und Know-how, die ihnen erlauben, „maßgeschneiderte“ Angebote zu machen. Rein „virtuelle“ Anbieter, die nur planende und koordinierende Funktion haben und die komplette Abwicklung zukaufen, erbringen den Einkäufern aus Industrie und Handel bislang nicht genügend Zusatznutzen, um ihnen als „Makler“ oder „Architekt“ eine Extramarge zu bezahlen. Schneiderbauer: „Letztlich geht es bei Logistik eben um Effizienz. Erfolg kann nur ein Angebot haben, das die Bedürfnisse mehrerer Kundenunternehmen auf einer Produktionsplattform konzentriert und damit einen klaren Mehrwert schafft. Maximale Synergien und optimale Auslastung sind die Basis attraktiver und profitabler Kontraktlogistik. Ein Geschäftsmodell, das versucht, alle Leistungen für alle Kunden zu erbringen, kann nicht lange bestehen.“

**Die vier Mythen über das Geschäft mit der Kon-**

## **traktlogistik**

**1.** Kontraktlogistik wächst zweistellig und profitiert vom Outsourcing-Trend.

» Wirklichkeit: Der Gesamtmarkt für Logistik wuchs in den letzten Jahren mit insgesamt etwa 8 % jährlich. Outsourcing steuerte dazu weniger als drei Prozent jährlich bei.

**2.** Kontraktlogistik bedeutet High-End-Logistiklösungen mit hoher Wertschöpfung.

» Wirklichkeit: 80 % des Geschäfts bestehen aus den wettbewerbsintensiven Basisleistungen Lager und Transport.

**3.** Wenig kapitalintensive Unternehmen haben die Nase vorn.

» Wirklichkeit: Profitabilität ist unabhängig von der Kapitalintensität. Entscheidend ist die Kontrolle über Produktionssysteme und deren optimale Auslastung.

**4.** Kontraktlogistikkunden sind loyale Kunden.

» Wirklichkeit: Kontraktlogistikkunden wollen Abhängigkeiten vermeiden und bevorzugen kurze Vertragslaufzeiten sowie austauschbare Basisleistungen.

Mercer Management Consulting, München

**„...Letztlich geht es bei Logistik eben um Effizienz... Maximale Synergien und optimale Auslastung sind die Basis attraktiver und profitabler Kontraktlogistik...“**

**Übersicht der Unternehmen, bei denen die Einkaufsabteilung im Internet vertreten ist:**  
**[www.einkaufshomepage.de](http://www.einkaufshomepage.de)**

## KURZ NOTIERT

### • Was Verkäufer über Einkäufer so erfahren.

Ein Thema in der aktuellen November-Ausgabe 2004 der salesBUSINESS (S. 52), dem Entscheidermagazin für Vertrieb und Marketing, beschäftigt sich mit der Spezies „Einkäufer“. Der Autor weiß u. a., dass es vier Irrtümer der Verkäufer gibt - eines davon ist zu denken, dass bei Einkäufern nur der Preis zählt: er erläutert deshalb beispielsweise, dass Einkäufer nur so lange verhandeln, so lange der Verkäufer „mitspielt“. Und er appelliert an die Verkäufer, sich daran zu

erinnern, dass Einkäufer sind auch nur Menschen sind und sie deshalb auch „menschliche Kaufmotive“ haben; z. B. die Steigerung des eigenen Ansehens oder ganz einfach nur Bequemlichkeit. In jedem Fall interessant selbst einmal zu lesen, was Verkäufer da so in den einschlägigen Fachmagazinen lernen. (a|p)

• **Fachmesse „e\_procure“ heißt jetzt „e\_procure & supply“.** Tanja Schöniger, Projektleiterin bei der NürnbergMesse erläutert, „Mit dem Namenszusatz ‚supply‘ wollen wir zeigen, dass

die Fachmesse auch für Handelshäuser, Zulieferer von C-Teilen und Outsourcing-Dienstleister immer wichtiger wird, weil sie hier auf ihre Zielgruppe - die Einkäufer - treffen.“ Deshalb sollen im nächsten Jahr auch Aussteller aus den Bereichen Personal, Versorgung, Reisen und Facility Management auf der Fachmesse zu finden sein. Die e\_procure & supply 2005 findet vom 10. bis 12. Mai 2005 im Messezentrum Nürnberg statt. (a|p)

➔ [www.e-procure.de](http://www.e-procure.de)

## FÜR SIE GELESEN: QUER DENKEN UND GEWINNEN

**W**arum sind die Damen vom Begleitservice so wichtig für das Management? Wieso haben Führungskräfte und Elefanten nichts gemeinsam? Wie kontrolliert man den Wolf im Menschen? Und warum haben Unternehmensberatungen Interesse an Fachleuten für Blumen-

kohl?

Diese und andere Fragen rund ums Management beantworten Ulrike Fokken und Verena Laschinger in ihrem Buch. Sie erzählen Geschichten aus großen und kleinen Unternehmen, die allesamt ein Beispiel dafür geben, dass verantwortungsbewusstes und gleichzeitig wert-

schöpfendes Management möglich ist und Management über die klassischen Funktionen wie Planung, Organisation, Kontrolle, Führung und Personal hinausgeht.

Ein ungemein spannendes Buch über neue Managementperspektiven für Führungskräfte. (a|p)



## IMPRESSUM

procurementLETTER bietet Fach- und Führungskräften Informationen und Know-how zu aktuellen Entwicklungen und Trends aus bzw. für Einkauf, Beschaffung u. (E-) Procurement. Der procurementLETTER erscheint i. d. R. monatlich. Der Bezug ist kostenfrei. Weitere Informationen zu procurementLETTER unter [www.procurementletter.de](http://www.procurementletter.de)

© Copyright 2004  
procurementletter

ISSN:  
1618-5862

Chefredakteur & Herausgeber:  
Armin Pulic (a|p)

(Freie) Autoren / Redakteure:  
genannt bei den jeweiligen Artikeln

Kontakt:  
procurementletter  
Postfach 260, D-91292 Forchheim  
[redaktion@procurementletter.de](mailto:redaktion@procurementletter.de)

procurementLETTER, der Betreiber sowie die Autoren übernehmen keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit und Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen den procurementLETTER, den Betreiber oder die Autoren, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

procurementletter

Archiv

Alle Ausgaben unter  
[www.procurementletter.de/archiv](http://www.procurementletter.de/archiv)