

»Mein Freund, der Einkäufer...«

Viele Verkäufer von Investitionsgütern betrachten die Einkäufer als ihre Gegner. Deshalb versuchen sie, diese zu umgehen. Das rächt sich meist bitter. Denn in Zeiten schmaler Kassen sitzen die Einkäufer fast immer am längeren Hebel.

Den klassischen Einkäufer, der nur Kataloge wälzt, Angebote vergleicht und Aufträge verteilt, gibt es heute in den meisten Unternehmen nicht mehr. Ihre (Fach-)Einkäufer sind meist Experten, die technische Prozesse und Zusammenhänge sehr wohl verstehen. Sie haben zudem ein großes Know-how über (betriebs-)wirtschaftliche Zusammenhänge, denn in der Regel sind sie nicht nur für die Bestellungen zuständig. Sie müssen vielmehr ein gezieltes Beschaffungsmanagement betreiben. In entsprechender Weise sind sie ständig involviert.

Viele Verkäufer unterschätzen die Bedeutung der Einkäufer. Deshalb begehen sie folgenden Fehler: Sie konzentrieren sich bei der Akquise auf die Fachabteilungen. Den Verantwortlichen in ihnen senden sie auch ihr Angebot. Bei ihnen fragen sie auch nach, ob dieses okay ist. Dann lautet die Antwort oft: Ja, wenn wir da noch was wegnehmen und mit dem Preis noch etwas runtergehen, kommen wir zusammen. Und der Verkäufer denkt: »Den Auftrag hab' ich mir gesichert.«

Doch eine Woche später liegt der Auftrag noch nicht vor. Stattdessen ruft ein Einkäufer an und sagt: »Ich habe eine Bedarfsmeldung der Abteilung xy vorliegen ...«. Sofort widerspricht der Verkäufer: »Das ist keine Bedarfsmeldung, sondern eine Bestellung.« Und schon hat er einen Konflikt mit dem Einkäufer, denn dieser Hinweis stellt dessen elementare Daseinsberechtigung in Frage. Schließlich betrach-



tet der Einkäufer es als sein (alleiniges) Recht, Bestellungen vorzunehmen.

Wertbewußtsein schaffen

Um solche Pannen zu vermeiden, sollten Verkäufer den Einkäufer früh ins Boot holen. Fachlich rational ist das Einbeziehen wichtig, weil der Einkäufer zwar preiswert, aber nicht billig einkaufen möchte. Um preiswert einkaufen zu können, muss er den Wert der Leistung kennen. Ein Beispiel: Ein Betrieb benötigt für seine Fertigungsanlage Stufenbohrer. Angeboten werden ihm auch Stufenbohrer, deren Lebensdauer 20 Prozent höher ist als die der anderen. Die Stufenbohrer kosten aber drei Mal so viel. Trotzdem bevorzugt der Produktionsleiter die teuren Bohrer, weil das Auswechseln und Neueinstellen viel Zeit erfordert. Diesen Zusammenhang gilt es dem Einkäufer zu vermitteln, sonst fragt er sich: Warum sollen wir für einen Bohrer, dessen Lebensdauer nur 20 Prozent höher ist, den dreifachen Preis bezahlen? Anders ist dies, wenn er einmal sah, wie die Fertigung still stand, weil Stufenbohrer ausgewechselt werden mußten. Dann relativiert sich für ihn der Preis. Dieses Wertbewusstsein vermittelt dem Einkäufer auch Sicher-

heit. Schließlich muss er seine Kaufentscheidungen rechtfertigen. Deshalb präferiert er das billigste Angebot, sofern ihm nicht ausreichend Argumente geboten werden, um seine Entscheidung für die teurere Lösung zu begründen. Diese Argumente sind nicht nur rein fachlicher Natur. Auch die Erfahrung mit dem Verkäufer/Anbieter spielt eine Rolle. Auch deshalb sollten Verkäufer so früh wie möglich, eine persönliche Beziehung zum Einkäufer aufbauen.

Botschaft vermitteln: »Ich nehme dich ernst«

Trifft der Verkäufer den Einkäufer, lautet seine vordringliche Aufgabe, diesem zu vermitteln: Ich weiß, dass du eine zentrale Rolle beim Optimieren der Beschaffungsprozesse und Erhöhen der Rentabilität spielst. Dabei kann ich dich unterstützen. Um dies zu erreichen, muss er im Vorfeld Gesprächsthemen erarbeiten, die für den Einkäufer von Interesse sind.

Neben Fragen, die darauf abzielen, die Zusammenarbeit effektiv zu gestalten, sollte der Verkäufer dem Einkäufer aber auch Fragen stellen wie: »In welche Projekte sind Sie eingebunden?« »Welche Ko-

stensenkungsprogramme laufen in Ihrem Unternehmen?« »Welche wirtschaftlichen Effekte wollen Sie mit ihren Zielvorgaben erreichen?«

Solche Fragen ermöglichen es dem Einkäufer, sich zu profilieren. Zugleich gewinnt der Verkäufer durch die Antworten Infos darüber, wohin die Reise im Unternehmen geht.

Indem der Verkäufer mit dem Einkäufer solche Inhalte erörtert, zeigt er ihm: Ich nehme dich ernst. Erweist er sich dann noch als kompetenter und zuverlässiger Partner, wächst allmählich eine Beziehung zwischen ihnen. Dies ist wichtig, weil in die Kaufentscheidung des Einkäufers stets auch der Faktor »Sympathie« einfließt.

Ziel: Um »letztes Angebot« gebeten werden

Dieses Bevorzugen zeigt sich zum Beispiel darin, daß der Einkäufer, wenn ihm mehrere Angebote vorliegen, bei einem Verkäufer nochmals anruft und zu ihm sagt: »Ich habe drei Angebote. Denken Sie mal darüber nach, was Sie beim Preis und bei den Liefer- und Zahlungsbedingungen noch tun können.« Dies ist ein deutliches Signal: Der Einkäufer möchte den Abschluß mit dem Verkäufer. Ihm fehlt aber noch »Munition«, für die interne Rechtfertigung.

Und noch ein Tip

»So haben wir nicht gewettet. Der einzige, der bei uns Bestellungen vornimmt, bin ich.« So reagieren Einkäufer oft, wenn sie sich von Fachabteilungen oder von Verkäufern nicht ausreichend gewürdigt oder umgangen fühlen. Auch deshalb sollten Verkäufer so früh wie möglich damit beginnen, eine persönliche Beziehung zu den Einkäufern aufzubauen.

Erfährt der Verkäufer also von seinem Partner, daß »der Mayer« für den Einkauf zuständig ist, sollte seine wichtigste Frage lauten: »Kann ich bei Herrn Mayer mal vorbeischauen und mich ihm vorstellen?« Wichtig ist die Begründung: »Das macht uns beiden in Zukunft das Leben leichter.« Hier ist es aber wesentlich darauf zu achten, wie der Partner welche Antwort gibt: »Okay, ich ruf den Mayer an.« Oder: »Das machen wir beim nächsten Mal.« Dies kann taktisch entscheidend sein.



»Partnerschaft baut immer auf wechselseitiges Vertrauen und gemeinsame Ziele.«

Peter Schreiber, Ilsfeld

8 TIPS, WIE SIE EINKÄUFER INS BOOT HOLEN KÖNNEN

Je schmaler die Erträge eines Unternehmens sind, umso stärker wiegt bei Kaufentscheidungen meist das Wort der Einkäufer. Die Reaktion cleverer Verkäufer auf diese Situation: Sie versuchen mit den Einkäufern einzukaufen, statt gegen sie zu verkaufen.

1. Streben Sie mit den Einkäufern eine Partnerschaft an.
2. Suchen Sie den persönlichen Kontakt zum Einkäufer so früh (und oft) wie möglich.
3. Sprechen Sie mit dem Einkäufer über seine Ziele.
4. Pflegen Sie die Spielregel »Geben und Nehmen« und »win-win«
5. Verbessern Sie Ihre Einstellung zu Einkäufern.
6. Erarbeiten Sie Themenfelder für Ihre regelmäßigen Gespräche mit Einkäufern, die nicht Preise und Konditionen zum Inhalt haben.
7. Integrieren Sie die Einkäufer so früh und so oft wie möglich in Ihre Gespräche mit den Fachabteilungen.
8. Unterstützen Sie die Evaluierungsarbeit der Einkäufer.

Fazit: Holen Sie die Einkäufer ins Boot, statt zu versuchen, sie »auszubooten«. Denn selbst wenn ein Einkäufer keine Entscheidungsmacht hat, so kann er Ihnen doch durch seinen internen Einfluß das Leben schwer machen und schaden.



Peter Schreiber & Partner

Eisenbahnstraße 20/1, 74360 Ilsfeld

Tel.: 07062 96968

E-Mail: zentrale@schreiber-training.de

www.schreiber-training.de