

Beschaffungsmanagement

Den Einkäufer ins Boot holen statt ausbooten

Viele B2B-Verkäufer betrachten die Einkäufer in den Unternehmen als Gegner. Also versuchen sie, diese auszutricksen und zu umgehen. Ein solches Verhalten ist selten zielführend. Der Beitrag zeigt, wie es auch anders geht.

› Peter Schreiber

«Der hat von technischen Dingen keine Ahnung.» «Der will und kann mich nicht verstehen.» «Der schaut nur auf den Preis.» Solche Aussagen hört man von Verkäufern oft über Einkäufer. Immer wieder spürt man im Gespräch mit ihnen: Sie sprechen den Einkäufern das nötige fachliche Verständnis ab und sehen in ihnen eher Gegner als Partner.

Verkäufer, die so reden, haben oft den Job der Einkäufer nicht verstanden. Zu ihren Aufgaben zählt es, möglichst «preiswert» einzukaufen. Deshalb können sie zu Verkäufern – selbst wenn sie hiervon überzeugt sind – nicht einfach sagen «Ihr Produkt ist das beste» oder «Ihre Lösung ist die beste». Denn dies würde ihre Verhandlungsbasis schwächen. Also äussern sie sich selbst dann skeptisch, wenn sie die Vorzüge beziehungsweise den Mehrwert durchaus sehen.

Beschaffung managen

Dies ist in der Regel der Fall. Denn den Einkäufer, der nur Kataloge wälzt, Angebote vergleicht und Aufträge verteilt, gibt es schon lange in den meisten (Produktions-)Unternehmen nicht mehr. Ihre (Fach-)Einkäufer sind Experten, die auf

grund ihrer Ausbildung und Erfahrung technische Prozesse und Zusammenhänge durchaus 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 entsprechend viele bereichs- und oft sogar firmenübergreifende Projekte sind sie eingebunden. Folglich wissen sie, vor welchen (produktions-)technischen und

(betriebs-)wirtschaftlichen Herausforderungen ihr Unternehmen steht.

Weil Verkäufer die Bedeutung der Einkäufer falsch einschätzen, begehen sie oft folgenden Fehler: Sie konzentrieren sich bei der Akquise auf die Fachabteilungen. Mit den Verantwortlichen in diesen Abteilungen entwerfen sie die gewünschte Problemlösung. Begeistert werfen sie sich dabei den Ball «Da könnten wir dies und das tun» zu. Dann steht die Lösung und der Verkäufer fragt: «Kann ich Ihnen dazu das Angebot schicken?» Dabei verrät der Ton seiner Stimme bereits: Bitte ersparen Sie mir den Kontakt mit den Einkäufern, denn die verstehen nicht, was wir beide besprochen haben.

Der Verkäufer schickt also sein Angebot an den «Kollegen» in der Fachabteilung. Bei ihm fragt er einige Tage später auch nach: «Ist das Angebot okay?» Dessen Antwort lautet in der Regel: «Ja, wenn wir da noch was wegnehmen oder dort noch etwas mit dem Preis runtergehen, kommen wir zusammen.» Und der Verkäufer? Er reibt sich die Hände und denkt: «Den Auftrag habe ich in der Tasche.»

Doch eine Woche später ist der Auftrag noch immer nicht auf seinem Tisch be-



kurz & bündig

- › Weil Verkäufer die Bedeutung der Einkäufer falsch einschätzen, begehen sie oft den Fehler, sich bei der Akquise auf die Fachabteilungen zu konzentrieren.
- › Um Pannen zu vermeiden, sollten Verkäufer beim Versuch, Neukunden und Aufträge zu akquirieren, den (oder die) Einkäufer möglichst früh ins Boot holen – aus fachlich rationalen und aus persönlich emotionalen Gründen.

ziehungsweise in seinem E-Mail-Account. Stattdessen ruft ein Einkäufer an und sagt: «Ich habe eine Bedarfsmeldung der Fachabteilung xy vorliegen ...» Sofort widerspricht der Verkäufer: «Pardon, das ist keine Bedarfsmeldung, sondern eine Bestellung.» Und schon hat er einen Konflikt mit dem Einkäufer, denn der Hinweis, dies sei eine Bestellung, stellt dessen Kompetenz und Daseinsberechtigung infrage. Denn Einkäufer betrachten es als ihr (alleiniges) Recht, Bestellungen vorzunehmen.

Dies sagt der Einkäufer auch mehr oder minder deutlich dem Verkäufer. Pocht dieser dann weiterhin darauf, die Bedarfsmeldung sei eine Bestellung, fühlt sich der Einkäufer in seiner Funktion nicht ernst genommen. Also versucht er alles, damit der Verkäufer den Auftrag nicht erhält – allein schon, um sein «Revier» zu markieren.

Wertbewusstsein schaffen

Um solche Pannen zu vermeiden, sollten Verkäufer beim Versuch, Neukunden und Aufträge zu akquirieren, den (oder die) Einkäufer möglichst früh ins Boot holen – aus fachlich rationalen und aus persönlich emotionalen Gründen. Fachlich rational ist das Einbeziehen des Einkäufers wichtig, weil dieser zwar «preis-wert» aber nicht billig einkaufen möchte. Um «preis-wert» einkaufen zu können, muss er den Wert der Leistung kennen.

Hierfür ein Beispiel: Ein Produktionsunternehmen benötigt für seine Fertigungsanlage Dichtungen. Angeboten werden ihm auch Dichtungen, deren Lebensdauer zwanzig Prozent höher ist als die der anderen. Die Dichtungen kosten aber drei Mal so viel. Trotzdem bevorzugt der

Produktionsleiter die teuren Dichtungen, weil das Auswechseln der Dichtungen viel Zeit und der damit verbundene Fertigungsstillstand viel Geld kosten. Diesen Zusammenhang gilt es dem Einkäufer zu vermitteln, sonst fragt er sich: Warum sollen wir für eine Dichtung, deren Lebensdauer nur 20 Prozent höher ist, den dreifachen Preis bezahlen? Anders ist dies, wenn er einmal sah, wie die Fertigung stillstand, weil Dichtungen ausgewechselt werden mussten. Dann kann er den Wert der Dichtungen einschätzen. Also relativiert sich für ihn der höhere Preis. Dieses Wertbewusstsein muss der Verkäufer beim Einkäufer im persönlichen Kontakt aufbauen.

Das Wertbewusstsein vermittelt dem Einkäufer auch Sicherheit. Denn er muss seine Kaufentscheidungen rechtfertigen.

Als Verkäufer die Einkäufer für sich gewinnen

Streben Sie eine Partnerschaft mit den Einkäufern an.

Partnerschaft setzt wechselseitiges Vertrauen und gemeinsame Ziele voraus. Beide Faktoren entwickeln sich nur im persönlichen Kontakt.

Suchen Sie den persönlichen Kontakt zum Einkäufer so früh und oft wie möglich.

Zum Beispiel, indem Sie bei Gesprächen mit der Fachabteilung fragen: «Welcher Kollege aus dem Einkauf wird später hierfür zuständig sein? Darf ich mich ihm heute schon mal vorstellen?»

Sprechen Sie mit dem Einkäufer über seine Ziele.

Fragen Sie ihn zum Beispiel: «Welche Wünsche haben Sie bezüglich der Zusammenarbeit?» Oder: «Ist für Sie eine Zusammenarbeit beim Optimieren des Beschaffungsprozesses oder bei der Entsorgung interessant?»

Pflegen Sie die Spielregel «Geben und Nehmen».

Zeigen Sie dem Einkäufer auf, was Sie ihm / seinem Unternehmen im Lauf der Zusammenarbeit schon gegeben haben (zum Beispiel Rücknahme von Falschbestellungen, ohne Wiedereinlagerungskosten zu berechnen, Blitzlieferungen wegen

verspäteter Bestellungen). Dokumentieren Sie solche «Extra-Leistungen», damit Sie diese bei Verhandlungen in die Waagschale werfen können.

«Geben und Nehmen» bedeutet auch: Gegenforderungen bei «Gefälligkeiten» stellen – zum Beispiel, wenn Sie für einen Einkäufer ohne Auftragschance das nötige dritte Angebot erstellen. Sagen Sie dann: «Herr Einkäufer, ich erstelle das Angebot gerne, obwohl Sie beim Unternehmen x bestellen werden. Aber in welchem Bereich können Sie mir hierfür Ausgleich bieten?»

Verbessern Sie Ihre Einstellung zu Einkäufern.

Streifen Sie das Bild vom «bösen Einkäufer» ab, indem Sie Stellenangebote für Einkäufer lesen und die wirklichen Aufgaben der Einkäufer von heute kennenlernen. Runden Sie das Gelesene durch persönliche Gespräche mit Einkäufern über deren Arbeit ab. Interessieren Sie sich auch für den Einkäufer als Mensch, damit Sie seine Sympathie gewinnen. Auch Besuche von Einkäufer-Seminaren und ein Sich-Informieren über Einkaufsrichtlinien (auch bei den Einkäufern des eigenen Unternehmens) tragen zu einem besseren Verständnis der Einkäufer bei.

Erarbeiten Sie Themenfelder für Ihre regelmässigen Gespräche mit Einkäufern, die nicht Preise und Konditionen zum Inhalt haben.

Zum Beispiel: Unterstützung beim Optimieren der Arbeitsabläufe / Erhöhen der Liefersicherheit, Instrumente zum Erhöhen der Markttransparenz, Zuarbeit bei Projekten, spezielle Weiterbildungsangebote für Einkäufer.

Integrieren Sie die Einkäufer so früh und oft wie möglich in Ihre Gespräche mit den Fachabteilungen.

Nur so können Sie bei den Einkäufern das nötige Problem- und Wertbewusstsein schaffen. Einkäufer, die von Verkäufern nicht integriert und ernst genommen werden, fühlen sich in ihrer Daseinsberechtigung bedroht. Entsprechend treten sie bei Abschlussverhandlungen auf.

Unterstützen Sie die Evaluierungsarbeit der Einkäufer.

Stellen Sie in Ihren Angeboten klar und deutlich sowie kundenorientiert den Nutzen Ihrer Lösung dar – technisch und kaufmännisch. Das erspart dem Einkäufer Arbeit und erhöht seine Sympathie für Ihr Angebot.

Deshalb präferiert er, wenn ihm mehrere Angebote vorliegen, zunächst das billigste, sofern ihm im persönlichen Kontakt und im schriftlichen Angebot nicht ausreichend Argumente geboten werden, um seine Entscheidung für die teurere Lösung zu begründen. Diese Argumente sind nicht rein fachlicher Natur. Auch Faktoren wie «bisherige Erfahrung mit dem Verkäufer/Anbieter» und «Sympathie für ihn» spielen eine Rolle; ebenso in Zeiten wie den aktuellen, in denen die Lieferketten immer wieder zusammenzubrechen drohen, Faktoren wie Liefersicherheit und -geschwindigkeit.

Auch deshalb sollten Verkäufer früh versuchen, eine persönliche Beziehung zum Einkäufer aufzubauen.

Den «richtigen Draht» finden

Hierfür muss er zunächst ermitteln: Wie ist die Beziehung zwischen Einkauf und Fachabteilung? Dies können Verkäufer, indem sie ihre Kontaktperson in der Fachabteilung zum Beispiel fragen: «Wenn bei Ihnen so etwas beschafft wird, wer ist dann in diesen Prozess involviert?» Hierauf kann die Kontaktperson

unterschiedliche Antworten geben. Zum Beispiel «Das weiss ich nicht.» Oder: «Das machen wir alleine.» Oder: «Ich glaube, Herr Meyer.» Oder: «Das macht der Karl Meyer, mit dem ich früher in einer Abteilung war.» Wichtig ist, dass der Verkäufer nicht nur darauf achtet, was die Kontaktperson sagt, sondern auch wie sie es sagt.

Erfährt der Verkäufer, dass «der Meyer» für den Einkauf zuständig ist, könnte seine nächste Frage lauten: «Kann ich bei Herrn Meyer mal vorbeischaun und mich ihm vorstellen?» Auf diese Frage

sollte stets eine Begründung folgen, damit die Kontaktperson nicht das Gefühl hat: Der denkt, dass ich nichts zu sagen habe. Die Begründung kann lauten: «Meine Erfahrung bei anderen Kunden zeigt, dass wir, wenn wir die erarbeitete Lösung durchbringen möchten, den Einkauf früh ins Boot holen sollten. Sonst stellt er sich später quer und Sie haben eine Menge Mehrarbeit.»

Auch hierauf kann der Partner unterschiedliche Antworten geben. Zum Beispiel: «Okay, ich rufe beim Meyer an.» Oder: «Das machen wir beim nächsten Mal.» Auch hier gilt: Wichtig ist nicht nur, was der Partner sagt, sondern auch wie er es sagt. Daraus kann der Verkäufer ableiten: Wie ist die Beziehung zum Einkauf? Und: Welches taktische Verhalten ist angesagt?

Den Einkäufer ernst nehmen

Trifft der Verkäufer den Einkäufer, sollte er ihn auf keinen Fall nur mit technischen Daten und Detailinfos überhäufen, denn so lässt sich keine Beziehung aufbauen. Nun lautet die vordringliche Verkäuferaufgabe, dem Einkäufer zu vermitteln: «Ich nehme Sie ernst und weiss, dass Sie eine zentrale Rolle spielen, wenn es darum geht, die Beschaffungsprozesse zu optimieren und dafür zu sorgen, dass das Unternehmen marktfähig produziert. Dabei kann ich Sie unterstützen.»

Um dies zu erreichen, muss der Verkäufer im Vorfeld Gesprächsthemen erarbeiten, die für den Einkäufer von Interesse sind. Solche Themen können sein:

- › Welche Anforderungen stellen Sie grundsätzlich an Lieferanten? Welche Wünsche haben Sie?
- › Welche Kriterien ausser attraktiven Konditionen fliessen in Ihre Kaufentscheidung ein?
- › Bevorzugen Sie als Informationsmedium einen gedruckten Katalog, eine CD oder einen Internet-Shop?

- › Erfolgen die Bestellungen bei Ihnen über bestimmte «Files»? Zum Beispiel Electronic Data Interchange (E-DI)?

Neben solchen Fragen, die darauf abzielen, die Zusammenarbeit effektiv zu gestalten, sollte der Verkäufer dem Einkäufer aber auch Fragen stellen wie:

- › In welche Projekte sind Sie und Ihre Kollegen eingebunden?
- › Welche Kostensenkungs- und Entwicklungsprogramme laufen zurzeit in Ihrer Firma?
- › Welche Bedeutung hat für Ihr Unternehmen das Lieferkettengesetz?
- › In welchen Bereichen denken Sie aufgrund der aktuellen Situation über ein Out- oder Insourcing nach?

Solche Fragen ermöglichen es dem Einkäufer, sich zu profilieren und zu dokumentieren, welchen wichtigen Beitrag er zum Unternehmenserfolg leistet. 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 Sie ernst. Erweist er sich dann noch im Gespräch und Alltag als kompetenter und zuverlässiger Partner, wächst allmählich eine Beziehung zwischen ihnen. Dies ist wichtig. Denn in die Kaufentscheidungen des Einkäufers

fließt, wenn ihm mehrere ähnliche Angebote vorliegen, stets auch der Faktor «Sympathie» ein.

Das Ziel des Kontaktaufbaus

Dieses Bevorzugen zeigt sich zum Beispiel darin, dass der Einkäufer, wenn er für mehrere Angebote die technische Freigabe hat, bei einem Verkäufer nochmals anruft und zu ihm beispielweise 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 in der Regel ein deutliches Signal: Der Einkäufer möchte mit dem Verkäufer den Abschluss tätigen. Ihm fehlt aber noch etwas «Munition», um dies intern zu rechtfertigen.

Ziel des Kontaktaufbaus sollte es also sein, dass der Einkäufer, wenn ihm mehrere Angebote vorliegen, den Verkäufer nochmals um sein «letztes Wort» bittet, bevor er einem Angebot den Zuschlag erteilt. Dieses Ziel ist realistisch. Unrealistisch wäre das Ziel, dass der Einkäufer dem Verkäufer auch dann den Auftrag erteilt, wenn dessen Angebot – egal wie man es betrachtet – nicht das preiswerteste ist. Denn dies würde bedeuten: Der Einkäufer nimmt seinen Job nicht wahr. «



Porträt



Peter Schreiber

Berater

Peter Schreiber ist Inhaber der Vertriebs- und Managementberatung Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld bei Heilbronn in Deutschland. Er ist unter anderem Dozent an der IHK-Akademie München in Westerham und Referent bei WEKA Industriemedien in Wien sowie Lehrbeauftragter an der Hochschule Mannheim.



Kontakt

sekretariat@schreiber-managementpartner.de
www.schreiber-training.de