

FACHBEITRAG

Dipl. Betriebswirt

Matthias Grossmann

Was Einkäufer von Top-Verkäufern lernen können – und umgekehrt

MGS - Training und Beratung für den Einkauf

Einkaufsberatung
Tulpenstraße 13
D-63743 Aschaffenburg

Einkäufertraining
Tel.: 0 60 21/ 44 85 16
Fax: 0 60 21/ 44 85 17

Einkaufsdienstleistung
e-mail: info@einkaufstraining.de
www.einkaufstraining.de

Dass Verkäufer im Durchschnitt dreimal so oft wie Einkäufer geschult werden ist kein Geheimnis. Dass damit auch ein professionelleres Verhandeln mit einhergeht, ist nachvollziehbar. Trotz dieser Erkenntnis wird der Einkäufer von der Geschäftsführung in Sachen Fortbildung oft zurückhaltend behandelt. Dabei geht es um viel Geld, denn der Einkauf ist für den größten Kostenblock im Unternehmen verantwortlich: In Produktionsunternehmen liegt der Anteil der Beschaffungskosten an den Gesamtkosten im Durchschnitt bei 50 %, in Handelsunternehmen oft bei mehr als 70 %.

Es sollte ein Unternehmensziel sein, mit gut ausgebildeten und motivierten Einkäufern durch effiziente Einkaufsarbeit Einsparpotenziale zu nutzen. Doch die Praxis zeigt oft das Gegenteil: Mitarbeiter im Einkauf, die sich „Einkäufer“ nennen, sind zu 80 % Ihrer Zeit mit der Disposition und Bestellabwicklung, mit der Lösung von Lieferproblemen, Änderungen und der Stammdatenpflege beschäftigt. Für die strategische Einkaufsarbeit zur Preis- und Kostensenkung bleibt kaum Zeit übrig.

Natürlich gibt es Einkaufsabteilungen, die sehr gut aufgestellt sind: Mit Kernkompetenzen in der Organisation, Bündelung von Beschaffungsvolumen, fundiertem Wissen des Beschaffungsmarktes, einer strukturierten Kennzahlenauswertung sowie gründlicher Vorbereitung auf Verhandlungen.

Was die gründliche Vorbereitung auf Verhandlungen betrifft, können Einkäufer von Verkäufern lernen, denn diese werden viel intensiver trainiert. Natürlich gibt es auch im Verkauf „die und die Verkäufer“. Es gibt Top-Verkäufer und mittlere und eher schlechte Verkäufer. Was sind die Unterschiede? Die Analyse zeigt folgendes:

MGS - Training und Beratung für den Einkauf

Einkaufsberatung

Tulpenstraße 13
D-63743 Aschaffenburg

Einkäufertraining

Tel.: 0 60 21/ 44 85 16
Fax: 0 60 21/ 44 85 17

Einkaufsdienstleistung

e-mail: info@einkaufstraining.de
www.einkaufstraining.de

Wie sich Top-Verkäufer von Durchschnittsverkäufern in der Verhandlung unterscheiden:

| Top-Verkäufer | Durchschnittsverkäufer |
|---|---|
| Mentale Vorbereitung (Zielvisualisierung) | Keine mentale Vorbereitung |
| Vorbereitung guter Argumente | Bescheidene Vorbereitung von Argumenten |
| Hohe positive Erwartungshaltung | Oft unbewusst negative Erwartungshaltung |
| Starke positive Erfolgsausstrahlung | Teilweise negative Ausstrahlung |
| Konzentration auf das Abschlussgespräch | Konzentration auf den Abschlusserfolg |
| Sicherheit und Gelassenheit bei Einwänden | Unsicherheit und Stress bei Einwänden |
| Sicherheit bei Preisfragen u. Abschlussversuchen | Unsicherheit und Nervosität bei Preisfragen. |
| Starkes Streben nach Resultaten und Abschlusserfolgen | Streben nach Misserfolgsvermeidung, nach Sympathie und Mitleid des Kunden |
| Mobilisierung von Kampfgeist und Ausdauer | Frühe Resignation, Aufgabe bei Widerständen |
| Freude an der Überzeugung von Kunden | Negative Gefühle bei schwierigen Kunden |
| Mut zu selbstbewussten Äußerungen und Provokationen | Angepasste Äußerungen, um nicht Wohlwollen des Kunden zu verlieren |
| Positive Stimmung auch nach Absagen | Abwertung des Selbstwertgefühls |

Gehen wir im Folgenden auf einige Punkte näher ein:

Mentale Vorbereitung

Der Top-Verkäufer nutzt die Macht des Mentaltrainings: Er setzt sich herausfordernde und erreichbare Ziele, formuliert diese konkret und stellt sich den erwünschten Endzustand vor. Dies stärkt seine Motivation, fördert eine gründliche Vorbereitung und gibt ihm das Gefühl der Zuversicht, ein gutes Ergebnis zu erreichen.

„Mentaltraining, was ist denn das? So etwas brauche ich nicht!“, ist die typische Aussage eines Durchschnittsverkäufers.

Vorbereitung guter Argumente

Ein Verkaufsprofi sagte einmal während eines Coachings: „Sie können mich heute Nacht um 3.00 Uhr aus dem Bett holen, und ich werde Ihnen sofort – ohne darüber nachdenken zu müssen – die fünf wichtigsten Argumente nennen können, die ich dem potenziellen Kunden sage, wenn er einen Abschluss ablehnen will.“ Könnte ich Sie heute Nacht auch um 3.00 Uhr wecken? Wie viele Argumente hätten Sie sofort klar und deutlich parat?

MGS - Training und Beratung für den Einkauf

Einkaufsberatung
Tulpenstraße 13
D-63743 Aschaffenburg

Einkäufertraining
Tel.: 0 60 21/ 44 85 16
Fax: 0 60 21/ 44 85 17

Einkaufsdienstleistung
e-mail: info@einkaufstraining.de
www.einkaufstraining.de

Konzentration auf das Abschlussgespräch

Der Top-Verkäufer hat sein Ziel und ist gut vorbereitet. Er hat das Gefühl der Zuversicht, ein gutes Ergebnis zu erreichen. Er ist während des Gesprächs ganz bei der Sache – im Hier und Jetzt. Damit ist seine Konzentration und Aufmerksamkeit am größten. Er nimmt den Kunden ganzheitlich wahr, erkennt Chancen und nutzt diese sofort.

Der Durchschnitts-Verkäufer ist nicht gut vorbereitet. Wenn er überhaupt ein Ziel hat, ist dieses wackelig und er steht nicht dahinter. Vielmehr plagt ihn das ungute Gefühl, ob er denn ein gutes Ergebnis erreichen wird. Er ist mit den Gedanken schon am Ende des Gesprächs und wird wertvolle Aussagen des potenziellen Kunden nicht wahrnehmen und nutzen. Er denkt: „Hoffentlich bekomme ich den Auftrag.“

Mut zu selbstbewussten Äußerungen und Provokationen

Der Top-Verkäufer weiß, wie weit er gehen kann. Und er weiß: Es ist wichtig, als Verkäufer Rückgrat zu zeigen. Auch wenn die Marktbedingungen noch so schwierig sind, gibt es keinen Grund, „einen Kniefall vor dem Kunden zu machen“. Und das erwartet auch der Einkäufer von seinen Lieferanten. Keine Jammerer oder Bittsteller, genauso wenig wie unbewegliche und arrogante Verkäufer. Sondern einen verhandlungsbereiten Partner, der Rückgrat zeigt.

Positive Stimmung auch nach Absagen

Auch der Top-Verkäufer muss Niederlagen verkraften. Doch er kann damit umgehen! Er weiß, dass es Phasen gibt, in denen es nicht optimal läuft. Anstatt sich selbst herunterzuziehen und zu sich zu sagen „Ich bin ja so ein schlechter Verkäufer“, überlegt er, was er aus den Niederlagen lernen kann. Er arbeitet die Gespräche auf und nutzt die Erkenntnisse für das nächste Treffen. Eine Schlacht zu verlieren ist nicht tragisch, entscheidend ist, den Krieg zu gewinnen! Oder wie es eine Boxerregel besagt: „Nicht der hinfällt, hat verloren, sondern der, der liegen bleibt. Deswegen gilt es, immer wieder aufzustehen, die Strategie zu überprüfen und weiter zu machen.“

MGS - Training und Beratung für den Einkauf

Einkaufsberatung
Tulpenstraße 13
D-63743 Aschaffenburg

Einkäufertraining
Tel.: 0 60 21/ 44 85 16
Fax: 0 60 21/ 44 85 17

Einkaufsdienstleistung
e-mail: info@einkaufstraining.de
www.einkaufstraining.de

Was für die Verkäufer gilt, können wir genauso auf die Einkäufer übertragen. Auch dort gibt es Top-Einkäufer und Durchschnitts- bzw. eher schlechte Einkäufer. Was sind die Unterschiede?

Wie sich Top-Einkäufer von Durchschnittseinkäufern in der Verhandlung unterscheiden:

| Top-Einkäufer | Durchschnittseinkäufer |
|---|---|
| Mentale Vorbereitung (Zielvisualisierung) | Keine mentale Vorbereitung |
| Gründliche Vorbereitung | Schwache Vorbereitung |
| Positive Erwartungshaltung und Ausstrahlung | Oft unbewusst negative Erwartungshaltung |
| Konzentration auf das Verhandlungsgespräch | Konzentration auf den Verhandlungserfolg |
| Sicherheit und Gelassenheit bei Einwänden | Unsicherheit und Stress bei Einwänden |
| Starkes Streben nach Resultaten | Streben nach Misserfolgsvermeidung |
| Mobilisierung von Kampfgeist und Ausdauer | Frühe Resignation, Aufgabe bei Widerständen |
| Freude an der Überzeugung von Lieferanten | Negative Gefühle bei schwierigen Lieferanten |
| Mut zu selbstbewussten Äußerungen und Provokationen | Angepasste Äußerungen, um nicht Wohlwollen des Lieferanten zu verlieren |
| Positive Stimmung auch nach Absagen | Abwertung des Selbstwertgefühls |

Der Vergleich mit den Verkäufern macht deutlich, dass für die Einkäufer in der Verhandlung die gleichen Erfolgskriterien gelten, lediglich die Sichtweise ist anders. Hier ein paar Beispiele:

Mentale Vorbereitung

Wie der Top-Verkäufer wird auch der Top-Einkäufer das Thema „Mentaltraining“ sehr ernst nehmen. Themen, die im Hochleistungssport seit Jahrzehnten als wichtige Erfolgsfaktoren bekannt sind, wird auch er nutzen: Die Zielvisualisierung, die Anker-Technik, Kinesiologie und andere. Diese Methoden stärken seine Motivation, Geduld und Beharrlichkeit.

Zur Visualisierung gehört es auch, dass der Top-Einkäufer dem Lieferanten wesentliche Punkte „sichtbar“ macht: Er wird beispielsweise das Maximalziel, die Umsatzentwicklung, Perspektiven und Zwischenergebnisse auf dem Flip-Chart festhalten. Insbesondere die Visualisierung des Verhandlungsziels wird dazu führen, dass sich der Verkäufer durch wiederholtes Hinschauen das Ziel des Einkäufers unbewusst selbst zur Messlatte macht.

MGS - Training und Beratung für den Einkauf

Einkaufsberatung
Tulpenstraße 13
D-63743 Aschaffenburg

Einkäufertraining
Tel.: 0 60 21/ 44 85 16
Fax: 0 60 21/ 44 85 17

Einkaufsdienstleistung
e-mail: info@einkaufstraining.de
www.einkaufstraining.de

Gründliche Vorbereitung

Zur gründlichen Vorbereitung zählt nicht nur die Argumentation, sondern auch die fachliche Vorbereitung. Der Einkäufer hat vor einer wichtigen Verhandlung zahlreiche Aufgaben zu erledigen: Überprüfung der Entwicklung der wichtigsten Kostenbestandteile, wie Vormaterial, Löhne, Energie, Logistik. Dazu wird er versuchen, im vorhinein Kalkulationsdaten des bestehenden und von Alternativlieferanten zu erhalten. Dies ermöglicht ihm die Nachkalkulation, falls der aktuelle Lieferant seine Preise erhöhen möchte oder die Marktsituation sich verändert hat. Ergänzend wird der Einkäufer die Umsatz- und Preisentwicklung der letzten Jahre ermitteln und die Planzahlen für die kommende Periode herausfinden. Aufgrund dieser und weiterer Daten kann er dann ein herausforderndes und doch realistisches Ziel für die Verhandlung mit dem Lieferanten setzen.

Positive Erwartungshaltung und Ausstrahlung

Der Top-Einkäufer steht hinter den Zielen seines Unternehmens. Er blickt über den Tellerrand eines Abteilungsdenkens. Für ihn ist der unternehmerische Erfolg entscheidend. Er ist gut vorbereitet. Er kennt den Markt. Der Top-Einkäufer hat eine positive Grundeinstellung. Er denkt wie HÄGAR:



Starkes Streben nach Resultaten

Der Top-Einkäufer lässt sich vom Verkäufer nicht ablenken. Er durchschaut diese Taktik und führt den Verhandlungspartner durch gezielte Fragen zurück auf das Einkaufsziel. Er erwartet Ergebnisse und fordert immer wieder Lösungsvorschläge. Natürlich ist er auch bereit zu geben. Wenn der Verkäufer trotzdem keine Kooperation zeigt, wird der Einkäufer bald das Gespräch abbrechen und vertagen. Dies kann die Fortführung der Verhandlung nach eine Pause sein, ein Telefonat oder ein neuer Termin in dessen Unternehmen. Auf jeden Fall wird der Top-Einkäufer dranbleiben. Wenn keine Einigung heute möglich ist, dann beim nächsten Mal oder beim übernächsten Mal.

Mut zu selbstbewussten Äußerungen auch bei Monopolisten

Viele Einkäufer haben ein unangenehmes Gefühl, wenn es um die Verhandlung mit Monopolisten geht. Der Top-Einkäufer sieht das als Herausforderung. Er weiß, dass er mittelfristig auch in diesen schwierigen Situationen erfolgreich sein kann. Profunde Marktkenntnisse und die gute Kommunikation mit den Fachbereichen sind die Schlüsselfaktoren für den Erfolg. Deswegen wird der Top-Einkäufer auch bei Monopolisten Rückgrat zeigen und Mut zu selbstbewussten Äußerungen haben.

Fazit: Es gibt eigentlich keine Unterschiede zwischen Top-Verkäufer und Top-Einkäufer. Nur die Sichtweise ist anders. Allerdings werden die Verkäufer im Durchschnitt dreimal so oft geschult, wie Einkäufer und das kann fatale Folgen haben. Denn es geht um den größten Kostenblock im Unternehmen und dieser soll zu optimalen Bedingungen beschafft werden, um die Wettbewerbsfähigkeit und das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern.

Matthias Grossmann

MGS - Training und Beratung für den Einkauf

Einkaufsberatung
Tulpenstraße 13
D-63743 Aschaffenburg

Einkäufertraining
Tel.: 0 60 21/ 44 85 16
Fax: 0 60 21/ 44 85 17

Einkaufsdienstleistung
e-mail: info@einkaufstraining.de
www.einkaufstraining.de