

Interview:

Eindrücke aus der Verhandlungspraxis: 4 wichtige Aspekte bei Ihren diesjährigen Verhandlungen

Wie erfolgten die Einkaufsverhandlungen seit Anfang des Jahres 2023? Liegen eindeutige Erkenntnisse vor, die zeigen, welche Aspekte besser laufen könnten. Dazu ein Gespräch zwischen Hans-Christian Seidel und Herrn Matthias Grossmann der Firma MGS aus Aschaffenburg.

Einkaufsmanager in der Praxis:

Hat sich Ihrer Meinung nach im Laufe des Jahres 2023 das Mindset der Einkäufer in Bezug auf den Einkäufermarkt stark geändert?

Matthias Grossmann:

Ja und Nein. Auf der einen Seite kommen Unternehmen auf mich zu, um speziell trainiert zu werden zum Thema „Überzogene Preiserhöhungen der letzten beiden Jahre zurückfordern“. Bei diesen Firmen hat das Management die Notwendigkeit erkannt, durch Preissenkungen die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Auf der anderen Seite war festzustellen, dass die Erkenntnis, dass wir uns bereits seit Ende 2022 wieder in einem Einkäufermarkt befinden, noch nicht ankam. Erschreckend war festzustellen, dass manche Einkäufer nicht daran glauben, dass Preissenkungen wieder möglich seien. Seit Frühjahr 2021 wurden viele Einkäufer regelrecht gewaschen: „Es herrscht Verknappung, es gibt Lieferprobleme. Preisverhandlung? Das bringt doch eh nichts! Ich muss froh sein, wenn ich die Ware erhalte!“

Einkaufsmanager in der Praxis:

Welche verschiedenen Taktiken setzen Einkäufer in Ihren Verhandlungen hier bei erfolgreich ein?

Matthias Grossmann:

Neben dem richtigen Mindset „Preisreduzierungen sind möglich!“ unterscheiden sich Top-Einkäufer klar durch die professionelle Vorbereitung. Für die Rückforderung überzogener Preiserhöhungen ist es wichtig den Nachweis gefallener Kosten zu erbringen. Ergänzend ist das Know-how, mit den Einwänden des Verkäufers geschickt umzugehen, von Bedeutung.

Die Entwicklung der Kosten können Sie in zahlreichen Quellen erhalten. Wir arbeiten mit Costdata zusammen. Dort

erhalten wir gebündelt alle Informationen zu Rohstoffen, Verbrauchsmaterialien, Verpackungen und Energie.

Mit diesen produktspezifischen Preisentwicklungs-Charts zeigen wir dem Lieferanten die Fakten auf: 1. Wie viel Prozent hatte er die Preise gegenüber uns erhöht, als die Kosten gestiegen waren? 2. Wie stark sind seitdem die Kosten wieder gefallen? 3. Aufgrund des Wissens um den jeweiligen Kostenanteil können wir jetzt dem Verkäufer konkret den Zielpreis nennen.

Seine typischen Einwände, wie zum Beispiel „Wir haben in Zeiten hoher Preise unser Lager gefüllt“, werden schlagfertig abgewehrt, unter anderem mit folgenden Fragen und Argumenten.

- „Wann genau haben Sie das Lager gefüllt? Wie hat sich der Lagerbestand bis heute entwickelt? Wann hat Ihr Einkauf zu günstigeren Konditionen nachgekauft?“
- „Herr Verkäufer, bis vor Kurzem sagten Sie uns, dass Sie aufgrund der Verknappung nicht liefern können. Wie konnten Sie dann Ihr Lager aufbauen?“

Einkaufsmanager in der Praxis:

Ok, das funktioniert vor allem, wenn wir über eine gewisse Marktmacht verfügen oder stark auftreten. Welche Fehler erkennen Sie beim Umgang mit starken Lieferanten aber auch mit Monopolisten im Rahmen der Vorbereitung und während der Verhandlungen?

Matthias Grossmann:

Warum vor allem bei Marktmacht? Es funktioniert in den meisten Fällen, wenn wir mit der richtigen Überzeugung und ohne Zeitdruck herangehen. Die gute Vorbereitung und das Dranbleiben mit Geduld und Beharrlichkeit, sind die Erfolgsfaktoren – auch bei Abhängigkeiten! Dazu kann auch eine Werksbesichtigung in Form eines KVP-

workshops erfolgen oder das Eskalieren auf die höhere Ebene und Einbezug des Fachbereichs. Wenn der Lieferant sich dann immer noch querstellt, dann muss strategisch gehandelt werden: Aufbau eines Zweitlieferanten. Verlagerung eines Teilvolumens. Beauftragung des Neuprojektes beim Wettbewerb. Spätestens dann werden die meisten Lieferanten verhandlungsbereit.

Der Fehler bzw. das Problem der Einkäufer liegt darin, dass zu wenig Zeit investiert wird. Das ist verständlich aufgrund der Vielfalt an Projekten, aber Voraussetzung für den Erfolg.

Ein anderer Punkt ist der zu späte Einbezug der Einkäufer durch die Fachbereiche. Das sogenannte Maverick-Buying. Hier muss über eine Beschaffungsrichtlinie dem Einkäufer mehr Macht gegeben werden.

Einkaufsmanager in der Praxis:

Welche derzeitigen neuen Projekte oder Trends sorgen leider dafür, dass Einkäufern einfach zu wenig Zeit bleibt um Ihre Verhandlungen noch erfolgreicher zu führen?

Matthias Grossmann:

Die Vielzahl neuer Projekte macht Einkäufern zu schaffen. Die Technik entwickelt und der Einkauf verzettelt sich in zahlreichen Produkten mit oft geringen Stückzahlen. Die Lösung ist nicht neu, doch entscheidend: Standardisierung.

Matthias Grossmann

Ist Inhaber der MGS – Training und Beratung für den Einkauf, Autor des Bestsellers „Einkauf“, des Buches „Die 10 Schritte zum Einkaufserfolg“ sowie der DVD/Hörbücher „Im Einkauf liegt der Gewinn!“ und „Selbstbewusster verhandeln im Einkauf“. Er verfügt über mehr als 30jährige Erfahrung im Einkauf und startete bei Ignacio López. www.einkaufstraining.de