

Im Einkauf liegt Gewinn

Eine Steigerung des Verkaufes ist positiv. Mit Blick auf den Gewinn noch besser ist aber eine **Verringerung der Beschaffungskosten**. Die SWZ hat mit dem Berater, Trainer und Fachbuchautor Matthias Grossmann über Einkauf und Einkäufer gesprochen.

SWZ: Herr Grossmann, „im Einkauf liegt der Gewinn“, lautet eine Feststellung, die Sie immer wieder machen. Wieso denn eigentlich?

Matthias Grossmann: Dazu gibt es eine einfache Rechnung. Wie wirkt es sich auf den Gewinn eines Unternehmens aus, wenn die Verkäufer den Umsatz um fünf Prozent steigern? Und wie sieht das Ergebnis aus, wenn es gelingt, die Einkaufspreise um fünf Prozent zu senken? Ein Vergleich zeigt, dass bei einer Mehrzahl der Unternehmen eine Reduzierung des Einkaufspreises den Gewinn stärker erhöht als eine Ausweitung des Absatzes. Dies ist ganz einfach deshalb so, weil eine Umsatzsteigerung auch die Kosten erhöht, sodass nur ein Teil davon als Gewinnzuwachs bleibt, während ein günstiger Einkauf im gesamten Umfang den Gewinn erhöht, vorausgesetzt natürlich, dass das Qualitätsniveau dasselbe ist und die Kostenreduzierung im Einkauf nicht durch Abstriche bei der Qualität erzielt wird.

Aber nicht in jedem Unternehmen ist der Einkauf gleich wichtig.

Das ist richtig. Die Bedeutung des Einkaufs hängt davon ab, wie hoch der Anteil der Beschaffungskosten ist. In Produktionsbetrieben liegt er bei 50 Prozent. Unter Beschaffungskostenanteil versteht man den Anteil der Kosten für den Einkauf der benötigten Rohstoffe, Materialien, Halbfertigwaren und Bestandteile an den gesamten Kosten. Wenn die Beschaffungskosten 40 oder 50 Prozent ausmachen, muss ihnen auf jeden Fall viel Aufmerksamkeit gewidmet werden. Aber auch in einem Dienstleistungsbetrieb, in dem von Wareneinsatz gesprochen wird, der vielleicht nur 20 Prozent der Gesamtkosten verursacht, lässt sich viel Geld sparen, was den Gewinn verbessert. Deshalb gilt die genannte Feststellung mehr oder weniger immer: Im Einkauf liegt der Gewinn.

Viele Unternehmen schulen ihre Verkäufer, seltener aber ihre Einkäufer. Ist dies ein Fehler – oder handeln Verkäufer nach den gleichen Prinzipien wie Einkäufer?

Fest steht, dass Verkäufer viel stärker geschult werden als Einkäufer. Das ist aus der Sicht des Einkaufs ein Nachteil, denn in den Verhandlungen sitzen sich Verkäufer und Einkäufer gegenüber. Dabei kann es um viel Geld gehen, und Einkäufer, die nicht entsprechend ausgebildet sind, drohen dabei das Nachsehen zu haben. Deshalb ist es wichtig, auch die Einkäufer zu schulen. Zum zweiten Teil Ihrer Frage: Verkäufer und Käufer haben eine andere Sichtweise, aber sie gehen ähnlich vor. Die Art der Verhandlungsführung ist mehr oder weniger gleich. Es



Einstellung, Mimik, Gestik, alles muss stimmen: Matthias Grossmann (rechts) bei einem Training für Einkäufer

geht immer darum, dem Verhandlungspartner möglichst günstige Konditionen abzurufen.

Was können Einkäufer von guten Verkäufern lernen?

Da ist einmal die intensive Vorbereitung auf Verhandlungen zu nennen. Verkäufer bereiten sich meiner Erfahrung nach viel intensiver auf die Gespräche vor, sie formulieren Ziele, sie prüfen ihr Auftreten und ihre mentale Einstellung, trainieren die mentale Fitness, üben situationsgerechte Reaktionen ein, verbessern ihre Überzeugungskraft, arbeiten an ihrer Motivation, sie fragen sich, wie stark sie hinter ihrem Unternehmen und ihren Produkten stehen und wie gut sie dies zum Ausdruck bringen. All diese mentalen Techniken kommen im Einkauf oft viel zu kurz. Zuweilen macht sich im Einkauf auch Frustration breit, weil Erfolge in der Beschaffung weniger beachtet werden als solche im Verkauf. Dies wiederum ist Gift für die Motivation.

Wie tickt ein Verkäufer – und wie reagiert der Einkäufer?

Nicht alle Verkäufer arbeiten mit denselben Methoden; es gibt trickreiche, die den kurzfristigen Erfolg suchen, und andere, die bemüht sind, anhaltende Geschäftsbeziehungen aufzubauen und Lösungen zu finden, mit der beide Seiten leben können. Wichtig ist, dass der Einkäufer seine Ziele kennt und dass er viele Fragen stellt. Dies ist ein zentraler Punkt in der Verhandlungsführung des Einkäufers – wie im Übrigen auch des Verkäufers: Durch geschickte Fragen können Schwachstellen des Verhandlungspartners herausgefunden werden – und diese gilt es zu nutzen. Manche Einkäufer wenden eine Einschüchterungstaktik an, um über die Schwachstellen des Verkäufers ans Ziel zu kommen, günstigere Preise oder bessere Konditionen all-

gemein zu erreichen. Oder sie sind dort zu Konzessionen bereit, wo es für sie im Grunde nicht schmerzhaft ist, um mit jenen Forderungen durchzukommen, die für sie zentrale Bedeutung haben. Wer seine Ziele kennt, wer weiß, wo er Abstriche machen kann und wo nicht, hat immer die besseren Karten als der, der zu wenig vorbereitet in eine Verhandlung geht.

Sie sind Autor eines Buches mit dem Titel „Die 10 Schritte zum Einkaufserfolg“. Verraten Sie uns die wichtigsten davon?

Eine meiner wichtigsten Forderungen lautet: Prüfen Sie Ihre Selbstmotivation!

Eine Umsatzsteigerung erhöht auch die Kosten, Einsparungen beim Einkauf jedoch erhöhen den Gewinn in vollem Umfang.

Nur der Einkäufer, der voll hinter seiner Firma und hinter seinem Beruf steht, gibt sein Bestes. Das ist die Basis. Der nächste Punkt ist die fachliche Vorbereitung auf eine Verhandlung. Der Einkäufer braucht Informationen über allgemeine Marktlage und Preisentwicklung, die Umsatzentwicklung des Lieferanten und dessen Wettbewerbssituation. Je mehr Daten und Fakten der Einkäufer sammelt, desto schwerer wiegen seine Argumente. Wichtig ist auch die Zielsetzung. Der Einkäufer fragt sich: Von welchem Maximalziel gehe ich aus – und welches ist das Minimalziel, das ich erreichen muss. Dazwischen liegt der Verhandlungsspielraum. Ein weiterer zentraler Punkt ist die Einwandbehandlung. Welche Einwände bringt der Lieferant vor – und wie reagiere ich darauf? Ebenfalls von entscheidender

Bedeutung ist die Fragetechnik. Durch Fragen kann man nämlich ein Gespräch führen, Schwachstellen des Verkäufers herausfinden und ihn dazu bewegen, Vorschläge zu machen, wie wir unser Ziel, die Preisreduzierung, erreichen. Erwähnt werden müssen auch noch die Strategie und die Taktik. Welche Strategie wende ich an, um mein Ziel zu erreichen? Es gibt viele Strategien, auch unangenehme, wie etwa die Zermürbungsstrategie, die darin besteht, den Verkäufer durch bestimmte Taktiken müde zu machen, ihn zu entmutigen, ihn einzuschüchtern, indem man ihn warten lässt, den Verhandlungstisch mehrere Male verlässt, um angeblich andere dringliche Entscheidungen zu treffen, nichts zu trinken anbietet und dergleichen. Ich persönlich halte nichts davon, mir liegt die Partnerschaftsstrategie näher, in der man gemeinsam versucht, die Kosten zu senken.

Einkaufserfolg ist heute vielfach Einkaufsmacht. Die großen Handelsketten brauchen mit Blick auf die Preisgestaltung gar keine guten Einkäufer, sie diktieren die Konditionen.

Ja, da ist schon was dran. Mit dem Volumen, das manche große Unternehmen bewegen, kann man natürlich auch ohne große Verhandlungskunst viel erreichen, weil der Lieferant unter Druck steht und keine Wahl hat. Wir haben das zuletzt bei den Milchpreisen gesehen, wo der Einzelhandel seine Position nutzen kann, um seine Vorstellungen durchzudrücken. Er hat nach den Bauernprotesten ein wenig

nachgegeben, um sein Gesicht zu wahren, aber die Erzeuger entlastet dies nur minimal.

Manche kleinere Unternehmen mit gleichen Interessen schließen sich zu Einkaufsorganisationen zusammen. Verspricht dies Erfolg?

Das finde ich eine sehr gute Möglichkeit, und es wird von einigen Unternehmen in einigen Branchen auch schon gemacht. Ich empfehle dies sehr, denn zusammen haben auch kleine und mittlere Unternehmen mehr Marktmacht und können bessere Konditionen und Preise im Einkauf von Waren und Dienstleistungen erreichen. Dieses große Potenzial müsste noch weit stärker ausgeschöpft werden.

Interview: Robert Weissensteiner

Info

Wer ist Matthias Grossmann?

Matthias Grossmann zählt zu den bekanntesten Einkaufstrainern im deutschsprachigen Raum. Er verfügt über langjährige Berufserfahrung im Einkauf, die er sich in zahlreichen Beratungs- und Dienstleistungsprojekten erworben hat.

1996 gründete er das Unternehmen „Matthias Grossmann Seminare“, das heute „MGS-Training und Beratung für den Einkauf“ heißt (www.matthiasgrossmann.com) und dessen Kernkompetenzen die Methoden zur Preis- und Kostenreduzierung, Verhandlungsführung und Selbstmanagement sind. Das Unternehmen sieht seine Aufgabe darin, die Bedeutung des Einkaufs durch Entwicklung der Mitarbeiter und der Organisation zu fördern. Neben der Vermittlung von

fachlichem Know-how ist die Motivation der Einkäuferinnen und Einkäufer wichtig. Ziel ist die Reduzierung der Beschaffungskosten unter Einhaltung der vom Markt geforderten Qualität.

Matthias Grossmann ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen. Seine bekanntesten Publikationen sind die Bücher „Einkauf leicht gemacht“ (das 2007 in der dritten Auflage erschienen ist) und „Die 10 Schritte zum Verkaufserfolg“ (das im vergangenen Jahr in der zweiten Auflage herausgekommen ist).

Grossmann war am 5. Juni in Bozen, wo der „Deutsche Ladenbau Verband“ im Kongresszentrum des Hotels Four Points Sheraton auf Initiative des Südtiroler Ladenbauunternehmens Schweizer Project sein Jahresmeeting abgehalten hat. Der Titel seines Referates dort lautete „Im Einkauf liegt der Gewinn“.

Info

Zwei Bücher für Einkäufer

Matthias Grossmann: Die 10 Schritte zum Einkaufserfolg – Der Einfluss des Einkaufs auf die Ergebnis- und Kostensituation der Unternehmen ist groß. Billig einkaufen ist wichtig im globalen Wettbewerb. In der Verhandlung mit Lieferanten zeigt sich, dass Verkäufer oft wesentlich besser geschult werden als Einkäufer. Dies kann zu gravierenden Nachteilen hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit des einkaufenden Unternehmens führen. Dieses Buch zeigt anhand zahlreicher Praxisbeispiele auf, wie sich ein Top-Einkäufer auf die Verhandlung vorbereitet. Dabei geht es nicht nur um fachliche Themen, sondern auch um die mentale Fitness des Einkäufers, wie Zielorientierung, Selbstmotivation und soziale Kompetenz.

Matthias Grossmann: Einkauf leicht gemacht – Auf 170 Seiten wird der moderne unternehmerische Einkauf in Form einer Geschichte dargestellt. Der Nachwuchseinkäufer Herr Leopold trifft auf seinen Mentor, Herrn Konrad, Einkaufsleiter bei einem großen mittelständischen Unternehmen. An zwei Tagen vermittelt der Einkaufsleiter anhand vieler Praxisbeispiele aktuelle Methoden zur Preis- und Kostenreduzierung, Verhandlungsführung und zum Selbstmanagement.

Die Lektüre erleichtert das Verständnis und den Wissenstransfer. Das Buch zählt seit seinem Erscheinen zu den drei Bestsellern im Bereich Einkauf. Dessen Schwerpunkte sind in dem auf CD erhältlichen Hörbuch „Im Einkauf liegt der Gewinn“ zusammengefasst. Dauer: ca. 65 Minuten.