

# Die wenigsten Einkäufer erhalten eine Erfolgsprämie - Matthias Grossmann im Interview

**Dein Consulting Proposal hatte beim Fachbereich Erfolg, die Kundenmitarbeiter und insbesondere der Entscheider sind ganz Feuer und Flamme für Dein Angebot? Chapeau! Doch noch ist Deine Offerte nicht am Ziel. In immer mehr Organisationen lautet die nächste Station für Unternehmensberater: Verhandlung beim Einkauf. Doch geht es diesem immer nur um den Preis? Erhält der Einkäufer einen Boni für reduzierte Kosten? Und überhaupt: Wie viel Macht hat die Einkaufsabteilung wirklich?**

Nach der Rezension des Buches [Einkauf: Kosten senken - Qualität sichern - Einsparpotenziale realisieren](#) spreche ich diese Woche mit dem Autor und Einkaufstrainer Matthias Grossmann. Im Interview sprechen wir über die Rolle des Einkaufs in digitalen Zeiten, Maverick Buying und typische Verhandlungsfehler.

**Consulting-Life.de: Einkäufer haben einen simplen Job, schließlich geht es letztlich doch nur um den Preis eines Produktes oder einer Dienstleistung. Können Sie dem zustimmen?**



*Matthias Grossmann: Wenn das so einfach wäre. Es geht neben dem wettbewerbsfähigen Preis auch um die Sicherstellung der Qualität und des Liefertermins. In der aktuellen Zeit ist es teilweise sehr schwierig die Ware fristgerecht zu erhalten, da die Lieferanten ausgebucht sind. Da spielt dann der Preis nur eine sekundäre Rolle. Im Beratungseinkauf gilt das insbesondere was die Qualität betrifft. Was nützt der ‚billige‘ Berater, wenn er die Ergebnisse nicht erzielt?*

**Seit über 20 Jahren trainieren, coachen und beraten Sie mit Ihrem Unternehmen [MGS](#) Einkäufer. Wie hat sich das Berufsfeld in den vergangenen 20 Jahren gewandelt?**

*Es gibt neue Bezeichnungen für alte Themen (zum Beispiel ‚Global Sourcing‘, ‚Lieferanten-management‘), doch die grundsätzliche Methodik ist ähnlich. Wesentliche Unterschiede liegen zum Beispiel im elektronischen Einkauf: Katalogartikel werden immer öfter über (Internet-) Plattformen beschafft. Oder in der Organisation: Materialgruppenmanager bündeln die Bedarfe im Konzern und verhandeln zentrale Rahmenverträge.*

*Ging vieles früher am Einkauf vorbei über die Fachbereiche (Einkäufer sprechen hier vom sogenannten ‚Maverick Buying‘), wird heute in immer mehr Unternehmen der Einkauf frühzeitig einbezogen. Das tut dem Verkäufer weh, ist aber entscheidend, um gute Preise zu erzielen: Der rechtzeitige Einbezug des Einkaufs oder das Schaffen von Kostenbewusstsein in den Köpfen der Fachbereiche.*

**Laut Michael E. Porters [Wettbewerbsmatrix](#) kann ein Unternehmen entweder die Kostenführerschaft anstreben oder sich in seinem Angebot differenzieren. Ist ein starker Einkauf nur in kostenfokussierten [Geschäftsmodellen](#) (z.B. Discounter, Billig-Airline) relevant?**

*Entscheidend sind hier zwei Fragen:*

- **Frage 1:** *Wie hoch ist der Kostenanteil ‚Beschaffung‘?*
- **Frage 2:** *Wie intensiv steht das Unternehmen unter Wettbewerbsdruck?*

*Im Schnitt fallen 50 Prozent aller Kosten bei Lieferanten an. Bei solch einem hohen Kostenanteil ist der professionelle Einkauf ein wichtiger Erfolgsfaktor, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit sicher zu stellen.*

*Steht das Unternehmen aufgrund austauschbarer Produkte/Dienstleistungen im Wettbewerb geht es oft über den Preis. Deswegen ist Angebotsdifferenzierung wichtig. Im Einkauf nennt man das auch „Monopolist zu werden“, damit ein Lieferantenwechsel schwierig wird.*

**Im B2B kursiert noch immer der Mythos, dass ein Einkäufer für heruntergehandelte Preise mit Prämien honoriert wird. Ist das ein Märchen oder der gelebte Praxisalltag?**

*Das ist die absolute Ausnahme. Die wenigsten Einkäufer erhalten tatsächlich eine Erfolgsprämie. Im Gegenteil: die meisten bekommen ein fixes Gehalt.*

**Angenommen ich bin Top-Verkäufer, unter anderem, weil ich [Ihre Trainings](#) absolviert habe. Welche Fähigkeiten habe ich einem mittelmäßig agierenden Einkäufer voraus?**

*Drei Fähigkeiten unterscheiden Top- von Mittelklasse-Verhandlern: 1. Einstellung zum Erfolg, 2. Fachliche Vorbereitung auf die Verhandlung sowie 3. Know-how der Verhandlungstechniken.*

Alle drei Fähigkeiten erlernen Sie in meinen Seminaren.

**Worin besteht der Hauptunterschied zwischen dem Einkauf von Beratungsleistung zu dem von harten Produkten wie Schrauben oder Kaffee?**

*Hier sehe ich zwei Punkte:*

**Erstens:** *Bei Beratungsleistungen handelt sich um eine Dienstleistung, die nicht 1:1 mit anderen Anbietern vergleichbar ist. Das erschwert den Preisvergleich und somit die Verhandlungsposition. Das sollten Sie als Berater nutzen!*

**Zweitens:** *Beratungsleistung wird oft über die Geschäftsführung eingekauft. Beziehungsmanagement kann hier eine große Rolle spielen. Der zuständige Einkäufer ist in dieser Situation oft nur machtloser ‚Besteller‘.*

**Aus meiner Erfahrung wird der Einkäufer weder für die Qualität noch das Gelingen eines Consulting Projektes zur Verantwortung gezogen. Trotzdem war er es, der für die preiswerteste Beratung votiert hat. Stielt sich der Einkäufer damit nicht aus der Affäre?**

*Entscheidungen über einen Berater werden fast nie durch den Einkäufer alleine getroffen, sondern von den Fachbereichen oder Geschäftsführern. Er ist nur Ausführender und somit auch nicht allein verantwortlich.*

**[Preisverhandlung](#). Vor mir sitzt der Einkäufer. Welche drei Dinge sollte ich als verhandelnder Berater definitiv *nicht* tun?**

**Fehler #1:** *Sie verhandeln, ohne vorher mit dem Fachbereich gesprochen zu haben. Stellen Sie sicher, vorher bereits einen guten Draht zum Fachbereich, der letztlich die Beratungsleistung benötigt, zu haben. Ihn sollten sie überzeugen, dann wird er Ihnen den Rücken stärken (Zitat: Fachbereich zum Einkäufer: “Ich*

will diesen Berater!").

**Fehler #2:** Den Einkäufer mit allgemeinen Argumenten zu langweilen. Überlegen Sie sich stattdessen vorher Ihre Unique Selling Propositions (USPs), untermauern Sie diese mit Erfolgsbeispielen aus Projekten mit anderen Kunden.

**Fehler #3:** Sie zeigen Arroganz. Seien Sie stattdessen verhandlungsbereit!

**Woran erkenne ich, dass ein Einkäufer meine Beratungsleistung auch zum [Angebotspreis](#) bestellen würde, ich mich also nicht weiter nach unten verhandeln lassen muss?**

Achten Sie hier auf drei Signale.

- **Signal 1:** Falls Sie bereits das ‚ok‘ vom Fachbereich haben.
- **Signal 2:** Falls Ihr Angebotspreis bereits bei anderen Kunden akzeptiert wurde.
- **Signal 3:** Falls Sie das sichere Gefühl übertragen, dass Sie den Auftrag nicht brauchen, weil Sie Top-Referenzen haben und als der beste Berater empfohlen wurden.

**Herzlichen Dank für Ihre Zeit und das geteilte Wissen. Eine gute Woche Ihnen.**

Das Interview mit Matthias Grossmann führte Dr. Christopher Schulz, 11. September 2018.

### ***Zur Person Matthias Grossmann***

Matthias Grossman ist Inhaber des Unternehmens [MGS - Training und Beratung für den Einkauf](#) mit Sitz in Aschaffenburg. Nach dem BWL Studium begann Grossmann seine Laufbahn im Einkauf bei General Motors Europe in Spanien. Dort war er Mitarbeiter von [Ignacio López](#), ein bekannter Einkaufsmanager der in den 1990er Jahren auch bei Volkswagen wirkte. Matthias Grossmann veröffentlichte bisher drei Bücher, eine Rezension seines Bestsellers „Einkauf: Kosten senken - Qualität sichern - Einsparpotenziale realisieren“ findest Du in diesem [Beitrag](#).