

Souverän gute Ergebnisse erreichen

## Agieren bei Einkaufs-Gremien und -Gemeinschaften

Wie Sie effektiv gegenüber Einkäufern und Business-Partnern auftreten

### Hintergrund

Viele Klienten fragen mich nach Tipps für das Agieren gegenüber den mächtiger werdenden Einkaufsabteilungen, Einkaufs-gemeinschaften, Procurement- und Purchasing-Departments und Buying Centern (Stichwort: strategisches Einkaufs-Management) – sowie bei Arzneimittel-Kommissionen und Ausschreibungen.

Einkäufer haben das Ziel, die Kosten für die eigene Organisation möglichst gering zu halten und firmeninterne Boni zu erhalten – typischerweise durch Einholen und Vergleichen von Angeboten und das Verhandeln und Drücken von Preisen.

### Einzigartigkeit als Positionierung anstreben

Ihr Ziel als Anbieter ist es, einen guten Preis für Ihre gute Leistung zu erzielen. Dies gelingt leichter, indem Sie Ihr Angebot überlegen oder unaustauschbar machen.

Idealerweise schaffen Sie dazu eine Kategorie, in der es nur ein Produkt gibt – nämlich Ihres. Beispiele: "Das einzige Produkt mit ...", "das kleinste ...", "das am schnellsten einsetzbare ...", "das am besten belegte ...". So entziehen Sie sich der "Austauschbarkeits-Falle".

Wenn Sie im Kopf der Zielgruppen (Patienten, Fachabteilungen, Healthcare Professionals, etc) eine starke Marke aufbauen, wird dies automatisch Druck auf die Einkäufer ausüben.

## **Kreativ alternative Lösungen entwickeln**

Inwieweit kann Ihre Firma Optionen anbieten? Beispielsweise können Sie in Verbindung mit Ihren Produkten einen längeren Service, Vor-Ort-Schulungen, Erklär-Videos, kompetente Beratung oder attraktive Kooperationsmöglichkeiten offerieren.

Schöpfen Sie Möglichkeiten von Add-ons, Up-Selling oder Cross-Selling aus. Prüfen Sie, inwieweit Sie langfristig Ihr Portfolio erweitern können, indem Sie verschiedene Produktvarianten oder Line Extensions entwickeln.

## **Stets "mehrere Eisen im Feuer haben"**

Dies erfordert natürlich einen größeren personellen und verwaltungstechnischen Aufwand als sich auf einen einzigen Großkunden zu konzentrieren. Aber: Wenn Sie nur einen einzigen Abnehmer haben, machen Sie abhängig und leicht erpressbar.

Daher ist es sinnvoll, auch mit anderen, derzeit weniger wichtigen Kunden "auf kleiner Flamme" in Verbindung zu bleiben – auch wenn sich momentan keine großartigen Transaktionen ergeben.

## **Interaktions-Historie kennen**

Ihre Kundendatenbank sollte auf dem neuesten Stand sein. So können Sie leicht herausfinden, wer von Ihrer Firma wann zu welchen Konditionen mit dem Kunden zusammengearbeitet hat.

Kontaktieren Sie diese Kollegen mündlich, um herauszufinden, wie der Kunde "tickt" und welche Punkte besonders wichtig sind – statt im "Blindflug" auf den Kunden zuzugehen.

## **"Entscheidungshilfe" für Entscheider**

Basierend auf Ihren Kenntnissen des Wettbewerbsumfeldes können Sie ein "Merkblatt für Entscheider" erstellen, in dem Sie die relativen Stärken und Schwächen der Produkte so neutral wie möglich beleuchten – wie beispielsweise Erfahrung, Expertise, Service, Lieferfähigkeit, etc. Sie legen dabei die Kategorien fest.

Die Unterlage sollte *nicht* werblich gestaltet sein. Die Überschrift könnte lauten:

*Welche Punkte man bei der Entscheidung über Bestellung bzw. Einsatz bzw. Anwendung von ABC ... beachten sollte. [Beispiel »](#)*

## **Vorher den Einfluss der Akteure kennen**

Wer sind die Mitglieder des verantwortlichen Gremiums? Wer sind die Haupt-Entscheider? Oft ist dies nicht so offensichtlich, wie es scheint, da diese gerne die Einkaufsabteilung auf die Bühne vorschieben, um selber in Ruhe gelassen zu werden.

Sprechen Sie mit der Fachabteilung, bevor der "Einkauf" überhaupt mitspielt. So können Sie frühzeitig in Erfahrung bringen, worauf - unabhängig von schriftlichen Unterlagen – wirklich Wert gelegt wird.

Gibt es vertrauliche Überlegungen oder vielleicht sogar eine "heimliche Agenda"? Finden Sie dies in Vorgesprächen heraus. Manchmal reicht dazu ein Telefonat.

## **Vorher intern Verhandlungen üben**

Wenn es in Ihrer Firma Mitarbeiter gibt, die als Einkäufer tätig sind: Sprechen Sie diese an und lassen Sie sich intern von diesen coachen. Simulieren Sie ein Verhandlungsgespräch, nehmen Sie es auf Ihr Smartphone auf, sehen Sie sich gemeinsam das Video an und überlegen Sie, was Sie zukünftig besser machen können.

So lernen Sie, wie Sie auf bestimmte Verhandlungstechniken der Gegenseite eingehen können – und trainieren eine effektive individuelle Reaktion. So haben Sie im richtigen Moment die passende Antwort auf Argumente der Einkäufer parat.

### **Mündliche Preisverhandlungen: Wer dabei?**

Diese sollte nicht der lokale Vertriebsmitarbeiter allein führen. Manche Firmen schicken stets zwei Personen: Einen erfahrenen, verhandlungserprobten Key Account Manager ("Negotiator"), der das eigene Portfolio, die Probleme des Kunden und den nationalen Markt kennt sowie den wahren Entscheider ("Decision maker"), der eher ruhig im Hintergrund bleibt.

### **Schriftliche Ausschreibungen**

Hier hat man erfahrungsgemäß wenig Spielraum, insbesondere wenn es sich um mehr oder weniger austauschbare Produkte handelt.

Einige Unternehmen haben langfristig gedacht und eigene Firmen gegründet, welche separate "Kampfmarken" auf der Preisschiene arbeiten. Dies erfordert Mut, Weitsicht und Zeit. Beispiel: Die Lufthansa hat Eurowings als "Billig-Fluglinie" geschaffen.

### **Ihre Haltung gegenüber gewieften Einkäufern**

Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass manche Einkäufer bluffen, tricksen und ihre Macht überschätzen. Beliebter Spruch "Die anderen Anbieter sind billiger".

Bleiben Sie ruhig und souverän, wenn man Sie provozieren will. Harte Einkäufer nehmen Sie als Anbieter nur ernst, wenn sie spüren, dass Sie nicht alles mit sich machen lassen.

Sie sollten klar signalisieren, wann das Ende der Fahnenstange erreicht ist. Gegebenenfalls sollten Sie auch bereit sein, Verhandlungen zunächst platzen zu lassen.

## **Am wichtigsten: Ihre gute Vorbereitung**

Kernpunkte: Informationen einholen, Angebot unaustauschbar machen, Optionen schaffen, sich coachen lassen.

## **Audio und Video**

<https://www.umbachpartner.com/de/agieren-bei-einkaufs-gremien-und-gemeinschaften>

## **Newsletter gratis beziehen**

<https://www.umbachpartner.com/de/management-newsletter>