

# Die Verhandlungsmethoden der Einkäufer

Christian Kober

# Die Verhandlungsmethoden der Einkäufer

Wie Verkäufer sie durchschauen  
und ihnen souverän begegnen



Springer Gabler

Christian Kober  
cfm Kober + Partner GmbH  
Kreßberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-22547-6      ISBN 978-3-658-22548-3 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22548-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

# Vorwort

Immer wieder stellen sich Unternehmer, Verkäufer und vielleicht auch Sie die Frage, wie Einkäufer denken und welche Methoden sie in harten Preisverhandlungen einsetzen. Wie geht ein Einkäufer bei einer elektronischen Ausschreibung vor? Welche Varianten von Online-Auktionen gibt es? Was meint ein Einkäufer mit speziellen Ausdrücken wie TCO-Analyse, Dutch Auction oder RFQ? Dieses Buch soll dazu beitragen, dass Sie die Welt der Einkäufer in Zukunft noch besser verstehen. Sie erhalten Anregungen, um Ihre preisclivere Kommunikation zu optimieren. Dabei habe ich den Fokus v. a. auf einen leicht verständlichen Überblick gelegt. Für Vorstände, Geschäftsführer, Vertriebsleiter und Verkäufer, die sich für die harten Methoden der Einkäufer und der cleveren Preiskommunikation interessieren, selbst jedoch bislang noch keine Profis in Sachen Einkauf sind.

Die Verhandlungsmethoden der Einkäufer finden Sie gleich in Kap. 1, anschließend werden die Denkweisen und Ziele von Einkäufern (Kap. 2) sowie ihre Beschaffungsstrategien (Kap. 3) und Konzepte (Kap. 4) näher erläutert. Es folgt ein Blick auf digitale Einkaufsverfahren (Kap. 5), elektronische Auktionen (Kap. 6) und den digitalen Wandel im Vertrieb (Kap. 7). In Kap. 8 wird anschließend die preisclivere Kommunikation

mit Einkäufern betrachtet. Dazu analysieren wir zuerst die Schwächen in der Preiskommunikation einiger Unternehmen, um anschließend die entsprechenden Optimierungschancen, z. B. im Umgang mit Kundenanfragen, beim Präsentieren von Angeboten sowie in der Vorbereitung und glaubwürdigen Gestaltung von Preisverhandlungen zu erörtern. In Kap. 9 können Sie Ihre momentane Preisfitness selbst testen. Zum Abschluss finden Sie in Kap. 10 eine Sammlung wichtiger Begriffe aus der Welt der Einkäufer.

Meine Erfahrungen als Verhandlungstrainer, Hochschuldozent und Geschäftsführer der cfm Kober + Partner GmbH in Kreßberg und aus zahlreichen Seminaren und Vorträgen im In- und Ausland sind in dieses Buch eingeflossen. Ich hoffe, auch Sie finden praktisch umsetzbare Tipps, um im harten Preiskampf in Zukunft noch erfolgreicher zu sein.

Sie können Ihre Zukunft nicht voraussehen, Sie können sich jedoch gut darauf vorbereiten. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Kommunikation mit Profieinkäufern und allzeit ertragreiche Preise!

PS1: Für Fragen oder Anregungen stehe ich Ihnen gern unter [info@christiankober.com](mailto:info@christiankober.com) bzw. [www.christiankober.com](http://www.christiankober.com) oder unter der Telefonnummer 07957/ 92 67 45 unverbindlich zur Verfügung.

PS2: Mein besonderer Dank gilt meiner Lieblingstante Anne und meiner Frau Barbara, die immer an meine Methoden und mich geglaubt haben. Danke für Eure Unterstützung!

Kreßberg  
im Juni 2018

Ihr  
Christian Kober

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Verhandlungsmethoden gewiefter Einkäufer</b>	<b>1</b>
1.1	Kommunikative Tricks	2
1.2	Kostenorientierte Techniken	6
1.3	Psychologische Finten	14
<b>2</b>	<b>Wie denken moderne Einkäufer?</b>	<b>31</b>
2.1	Einkäufer verhandeln global und digital	31
2.2	Ziele von Einkäufern	34
2.3	Checkliste eines Einkäufers zur Vorbereitung	37
2.4	Lieferantenauswahl und -management	40
2.5	Lieferantenentwicklung	43
2.6	Klassifizierung der Beschaffungsbedarfe	44
<b>3</b>	<b>Die Strategie der Beschaffung</b>	<b>47</b>
3.1	Objektbezogene Beschaffung	48
3.2	Subjektbezogene Beschaffung	50
3.3	Technologiebezogene Beschaffung	50
3.4	Arealbezogene Beschaffung	51
3.5	Lieferantenbezogene Beschaffung	52

3.6	Zeitbezogene Beschaffung	52
3.7	Wertschöpfungsbezogene Beschaffung	54
<b>4</b>	<b>Die Konzepte der Einkäufer</b>	<b>55</b>
4.1	Verfahren zur Kostensenkung	58
4.1.1	Zentraler oder dezentraler Einkauf?	58
4.1.2	Design-to-Cost	59
4.1.3	Total-Cost-of-Ownership-Methode	61
4.1.4	Make-or-Buy-Entscheidung treffen	64
4.1.5	Zielkostenverfahren	66
4.1.6	ABC-Analyse	68
4.1.7	Cost-Breakdown-Analyse	70
4.1.8	Pivot-Analyse und Data Mining	73
4.1.9	ABC-, XYZ- und Preisindexanalyse	74
4.1.10	Balanced Scorecard im Einkauf	75
4.2	Verfahren im Umgang mit Lieferanten	76
4.2.1	Advanced Purchasing	76
4.2.2	Lieferantenaudit	78
4.2.3	Risikomanagementanalyse	79
4.2.4	Lieferantenanalyse	81
4.2.5	Lead-Buyer-Konzept	82
4.2.6	Failure-Mode-and-Effects-Analyse	83
4.2.7	E-Collaboration	84
4.2.8	Category Management	86
4.2.9	Strengths-Weaknesses-Opportunities- Threats-Analyse	87
4.2.10	Due-Diligence	88
4.2.11	Bedarfsklassifikation	90
4.2.12	Benchmarking	92
	Verwendete Literatur	93
<b>5</b>	<b>Digitale Einkaufsverfahren</b>	<b>95</b>
5.1	E-Procurement – Krise oder Chance?	96
5.2	Varianten des E-Sourcings	96
5.3	Vor- und Nachteile des E-Sourcings	98

5.4	Systeme des elektronischen Einkaufs	99
5.5	Varianten des E-Procurements	101
5.5.1	Elektronische Kataloge	101
5.5.2	Digitale Marktplätze	102
5.5.3	Elektronische Ausschreibung	105
<b>6</b>	<b>Elektronische Auktionen</b>	<b>109</b>
6.1	Arten von Online-Auktionen	109
6.2	Ablauf von Online-Auktionen	113
<b>7</b>	<b>Digitaler Wandel im Vertrieb</b>	<b>117</b>
7.1	Noch persönlich kommunizieren?	117
7.2	Pflege Ihrer VIP-Kunden	118
<b>8</b>	<b>Preislever mit Einkäufern kommunizieren</b>	<b>121</b>
8.1	Schwächen und Chancen in der Preiskommunikation	121
8.1.1	Geringe Kenntnisse, Anreize oder Kontrolle	121
8.1.2	Fehlende Preiskommunikationswerkzeuge	124
8.2	Preislever zu kommunizieren lohnt sich	127
8.3	Analyse Ihrer Preiskommunikation	129
8.4	Klare Preiskommunikationsstrategie	131
8.5	Vorbereitung Ihrer Preisverhandlungen	134
8.5.1	Die Grundsätze glaubwürdiger Kommunikation	135
8.5.2	Checkliste zur Vorbereitung erstellen	142
8.5.3	Kunden richtig einschätzen	145
8.5.4	Chancenpotenziale ansprechen	147
8.6	Preislever anbieten	150
8.6.1	Umgang mit Kundenanfragen	150
8.6.2	Zusatzverkäufe steigern	154
8.6.3	Tipps für Ihre Gesprächsführung	155
8.6.4	Wackelaussagen	157



<b>X</b>	<b>Inhaltsverzeichnis</b>	
8.7	Angebotspräsentationen vor Entscheidern	158
8.8	Verhalten im Preisgespräch	164
8.8.1	Tipps für Ihr Gesprächsverhalten	164
8.8.2	Auf Einwände der Einkäufer reagieren	171
8.8.3	Zusatzaspekte im Preisgespräch	174
8.8.4	Formulierungen für Nachfassgespräche	175
8.8.5	Praxisbewährte Abschlussmethoden	176
8.8.6	Die Kunst der Weiterempfehlung	180
<b>9</b>	<b>Ihr Preisfitnesstest</b>	<b>183</b>
<b>10</b>	<b>Begriffe aus der Welt der Einkäufer</b>	<b>187</b>
	<b>Literatur</b>	<b>205</b>