Schatteneinkauf verhindern

Wie der Einkauf mit Maverick Buying aufräumt

Kommunikation ist auch in Sachen Beschaffung oft die beste Lösung. Verhärtete Fronten löst man am besten mit der richtigen Einstellung und einem klärenden Gespräch.

In vielen IT-Unternehmen kommt der Einkauf gar nicht dazu, die besten Preise und Bedingungen herauszuhandeln. Dabei belegen erfolgreiche Wirtschaftsunternehmen, dass Rahmenverträge und professionelle Preisverhandlungen ein Faktor für ihren Erfolg sind. In bis zu 60 % der Fälle wird in der IT hinter dem Rücken der Abteilung Einkauf beschafft. Das kostet die Branche bares Geld. Um erfolgreich arbeiten zu können, müssen IT-Einkäufer erst einmal im eigenen Laden aufräumen.

„In der IT hat der Einkauf einen geringen Stellenwert. Die machen zwar einen guten Job, aber ein schlechtes Marketing", sagt Verhandlungstrainer Stefan Kaiser von der Frieder Gamm Group, die Mittelständler und Konzerne in Sachen Verhandlungstraining schult und begleitet. Immer wieder werde der Einkäufer von der Technik als Störenfried wahrgenommen. Kaiser kennt die IT-Branche aus zwölf Jahren im Einkauf der Telekomtochter T-Systems. Er stellt fest, dass Technikabteilungen mitunter kreative Möglichkeiten finden, bestimmte Teile zu besorgen, ohne die Kollegen von der Beschaffung zu involvieren. Dabei ist in den meisten größeren Unternehmen vorgegeben, dass Bestellungen nur über das jeweilige ERP System erfolgen dürfen. „Wir haben hier ein klassisches Kommunikationsproblem", analysiert Kaiser. Während der Techniker ein bestimmtes Teil bevorzugt, das seine spezifischen Anforderungen erfüllt, ist der Einkauf oft an Rahmenverträge oder Preisvorgaben gebunden. Dem Entwickler ist es zu umständlich, die vielen Fragen des Beschaffers zu beantworten, und dieser hat meist wenig Ahnung von der Materie und noch weniger Lust, sich in technische Details einzuarbeiten.

Bild: Gianach - Shutterstock.com

Was herauskommt, verschlechtert das Verhältnis zwischen den beiden Parteien zusätzlich: Der Beschaffer eskaliert über die Vorgesetzten, dass die Richtlinien zur Beschaffung missachtet werden. Der Techniker bekommt Ärger und schickt beim nächsten Mal aus Trotz einen Kollegen vor. „Dabei profitieren doch beide Seiten davon, wenn sie miteinander reden", sagt IT-Berater Kaiser. Der Techniker könnte bei einer regulären Bestellung alle Formalia dem Einkäufer überlassen. „Da gibt es einiges zu beachten: Von der Bestellmenge über die Lieferbedingungen bis zur Gewährleistung", weiß Kaiser. Und der Einkäufer kann bessere Preise erzielen und einen Überblick über bestellte Mengen gewinnen. Das ist letztendlich gut fürs Unternehmen und jeder kann seinen eigentlichen Job machen.

Verhandlungen richtig führen

Kaiser appelliert an gegenseitige Geduld und Rücksichtnahme. „Erklären Sie Ihrem Einkäufer, für was Sie welche Dinge brauchen und was diese können müssen", appelliert Kaiser an die Entwickler. So lerne der Betriebswirt dazu und kann seine Aufgabe noch besser erfüllen. Und vom Einkäufer wünscht sich der Verhandlungstrainer den Verzicht auf den erhobenen Zeigefinger. „Letztlich geht es nicht darum, den anderen in die Pfanne zu hauen. Sondern um eine gemeinsame Lösung und das Wohlergehen des eigenen Arbeitgebers", sagt der 51-jährige Trainer.

Denn nur, wenn der Einkäufer den Bedarf seines Unternehmens kennt, kann er sich richtig auf ein Verhandlungsgespräch vorbereiten. „Ein Informationsvorsprung kann entscheidend sein", sagt Verhandlungsexperte Kaiser. Wer alle Informationen über den Lieferanten, den Markt, den Verhandlungspartner vorliegen hat, kann sein Gegenüber mit den richtigen Argumenten überzeugen.

Partnerschaftliches Verhalten

Klassisch in der Vorbereitung auf eine Verhandlung ist es auch, sich ein Minimal- und ein Maximalziel zu setzen. Das Minimalziel kann ein um drei Prozent niedrigerer Preis sein, den der Einkäufer bereit ist, zu zahlen. Beim Maximalziel will er beispielsweise eine kurze Lieferzeit und ein verlängertes Zahlungsziel zusätzlich raushandeln. Um mindestens das Minimalziel zu erreichen, gibt es verschiedene Strategien, die es anzuwenden gilt: Druck aufzubauen ist ein Klassiker. Etwa einen Zeitdruck zu kreieren oder in Aussicht zu stellen, den Lieferanten zu wechseln (drohen). Druck aufbauen klappt aber nur, wenn der Verhandlungsgegner einer unter vielen ist. Einen Monopolisten würde man wohl eher mit partnerschaftlichem Verhalten, Ausweichen oder gar Nachgeben überzeugen können. „Letztlich ist es ein Mix aus den verschiedenen Strategien, der zum Ziel führt", erläutert Kaiser. ■

Autor Leila Haidar

Checkliste:
Erfolgreich verhandeln in der IT

- ☑ Schaffen Sie sich Strukturen, die es Ihnen ermöglichen, den realen Bedarf eines Teils oder einer Dienstleistung in Ihrem Unternehmen festzustellen.
- ☑ Unterbinden Sie Beschaffungen ohne die Abteilung Einkauf, indem Sie eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen beiden Parteien kreieren.
- ☑ Etablieren Sie Regelrunden und Gespräche zwischen den Abteilungen, holen Sie die Informationen ein, die Ihnen für Planung und Beschaffung fehlen.
- ☑ Ermutigen Sie die Technikabteilung mit Ihnen zu reden, indem Sie Interesse an der Materie zeigen. Stellen Sie Fragen und machen sich Notizen.
- ☑ Vor einer Verhandlung: Sammeln Sie alle Informationen, die für Sie wichtig sind. Dazu gehören: Bedarf, Markt- und Auftragslage sowie Informationen über den Verhandlungsgegner und dessen Firma.
- ☑ Stecken Sie ein Minimal- und ein Maximalziel. Halten Sie einen Plan B in der Tasche, wenn gar nichts geht.

weitere Checklisten zum Download auf www.technikundein-kauf.de