

Einkauf und Vertrieb – Konfrontation ohne Ende ?

Wer kennt sie nicht? Die manchmal eher martialisches anmutenden Vorbereitungen auf Verhandlungen. Die Mittel zur maximalen Durchsetzung jeweiliger Interessen scheinen schier unerschöpflich zu sein. Doch werden dabei nicht Ziel und Zweck des eigentlichen Leistungsaustauschs übersehen?

Die Ursache liegt im Grunde in einer fast banal erscheinenden Problematik: der Vertrieb will / muss verkaufen – der Einkauf will / darf nicht viel Geld ausgeben!

Die Überwindung dieser Problematik zeigt sich in unterschiedlichen Facetten, wobei die Entwicklung verkaufsfördernder Argumente oft eng an betriebswirtschaftliche (Mode-) Themen wie, Kosten-Nutzen-Optimierung, Investitionsschutz und seit einiger Zeit „wertorientiertes Vorgehen“ gekoppelt ist, um Aktualität und Kompetenz zu dokumentieren – Themen als Ausdruck der Kundenorientierung und Annäherung an Bedarfsträger und, in letzter Instanz, Einkauf.

Letzte Instanz Einkauf

Kundenorientierung, ist das Schlüsselwort für den Einstieg in annähernd jedes Kundengespräch – auch für den Einkauf?

Dieser Gesprächsansatz, konzentriert sich doch in erster Linie auf die Belange und Erwartungen des Bedarfsträgers – eine Abteilung, ein Unternehmensbereich – mit dem Ziel den Kundenbedarf schnell zu ermitteln.

Der Einkauf spielt in dieser Phase eher ein Schattendasein – Er wird nur als vertragsabschließende Instanz wahrgenommen, die alles bis dahin geregelte „nur noch“ zu sanktionieren hat. Ganz im Sinne seiner Servicefunktion gegenüber dem Bedarfsträger, der sich der Vertrieb gerne bedient.

Informationsdefizite mit Folgen

Aus einem Mangel an umfassenden Informationen über die Funktion Einkauf vernachlässigen die Vertriebsstrategien meist diese wichtige Funktion im Unternehmen. Das im Einkauf in der Tat bestehende Wertschöpfungspotenzial findet nicht selten kaum Beachtung.

Die Folge zu spätem Einschaltens: die eigentliche Auftragserfüllung des Einkauf wird durch einen

ständigen Überzeugungsprozess überlagert – intern wie extern.

Damit sind auch Dissonanzen im Dialog zwischen Einkauf und Vertrieb vorprogrammiert und Grundlagen für eine vermeintlich durch Konfrontation mit dem Vertrieb gekennzeichnete Beziehung geschaffen.

Einkauf ist mehr als Auftragsabwicklung

Neben der Erfüllung des einkäuferischen Zielkataloges ist der Handlungsrahmen des Einkaufs generell von Elementen des Riskmanagements und der Ausschöpfung von Potenzialen aus internen und externen Prozessketten geprägt.

Im Blickpunkt steht hier nicht nur eine umfassende Standardisierung von Produkten und Leistungen auf dem Maßnahmenplan, sondern auch die Durchleuchtung der jeweiligen Wertschöpfungskette oder die Entwicklung von Konzepten im Zusammenhang mit „Make or Buy – Entscheidungen“. Last but not least werden ständig Verbesserung von originären Einkaufsprozessen als ein weiterer Beitrag zur Verbesserung der gesamten Kostensituation im Unternehmen vorangetrieben – so auch für Angebot und Verhandlung.

Kompetenz des Lieferpartners neben Produkt und Leistung

Das Festhalten an Verhandlungsritualen verhindert jedoch nachhaltige Veränderungen.

Innovationspotenzial und Kreativität, Merkmale, die oft genug als Unterscheidungskriterien gegenüber dem Mitbewerber angeführt werden, finden kaum Eingang in eine durchaus sinnvolle Novellierung bisherigen Angebots- und Verhandlungsverhaltens.

Zu sehr sind Verhandlungsinhalte auf die Annahme in Angeboten enthaltener Konditionen ausgerichtet. Die Nachfrage, was der Kunde zu zahlen bereit oder in wirtschaftlich schwierigen Situationen zu zahlen in der Lage ist, bleibt außer Acht.

Gerade vor dem Hintergrund gewandelter Marktverhältnisse, gemeint ist der Wechsel von einem Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt, gewinnt der Vorteil engagiert neue Wege einzuschlagen enorme Bedeutung und liefert darüber hinaus „echtes“ Interesse am Kunden, also Kundenorientierung.

Mögliche Risiken für den Vertrieb anvisierte Margen nicht erzielen zu können, werden durch die Chance der Etablierung einer langfristig beständigeren

Geschäftsbeziehung kompensiert. Produktbarrieren schützen nicht auf Dauer, wie der Mitbewerber immer wieder unter Beweis stellt.

Der Aspekt des Kundenbindungsmanagements erlangt vor diesem Hintergrund eine weitere, nicht zu unterschätzende Facette für die Fortschreibung strategischer Vertriebsziele.

Weg aus dem Dilemma

Aus dem Sachverhalt heraus, Antworten auf veränderte Marktbedingungen zu finden und für beide Seiten ertragsoptimierte Geschäftsprozesse zu gestalten, resultiert die Erkenntnis dem Wandel auch auf bisher wenig beachteten Gebieten zu begegnen, besser noch ihn aktiv aufzugreifen, um selber Schrittmacher des Wandels zu werden.

In der Überleitung zu den klassischen Produktionsfaktoren Beschaffung, Produktion und Absatz ist es somit zwingend die unbestrittene Bedeutung des Einkaufs als kompetentes Bindeglied zwischen den Marktteilnehmern im Innen- und Außenverhältnis anzuerkennen und zu akzeptieren. Und dies über die reine Funktion der Bewertung von Produkt und Leistung hinaus.

Umfassende Kundenorientierung, im Spiegelbild von Kundennutzen und Mehrwert verstanden, bildet die Initialzündung für ein erfolgreiches Zusammenwirken.

Einkauf und Vertrieb – Konfrontation ohne Ende ?

– Nein! Ein aktiver und konstruktiver Dialog schafft die Ausgangslage für eine echte Win-Win-Situation.