



Halten Partnerschaften nur bei gutem Wetter?

Autoren: Vera Hermes und Christoph Berdi, Fotos: Bernd Hegert

Einkäufer und Verkäufer – sind sie Partner oder Gegner? Beim Roundtable von absatzwirtschaft, VDI und Mercuri International wurde darüber kontrovers diskutiert. Der kleinste gemeinsame Nenner: Nachholbedarf in punkto Verständnis herrscht auf beiden Seiten.

Zwischen Einkauf und Vertrieb tun sich oft Gräben auf. Warum?

WOLFGANG F. BUSSMANN: In der Vergangenheit hat der Vertrieb oft zuerst die Fachabteilungen kontaktiert und sich erst im zweiten Schritt an den Einkauf gewandt. Zwischenzeitlich haben sich die Machtkonstellationen im Buying Center verändert: Der Einkauf hat eine starke Aufwertung erfahren. Vielen Verkäufern fehlt aber eine adäquate Story für den Einkauf.

MICHAEL NENNINGER: Es hat ein Rollenwechsel stattgefunden. Früher war Einkauf das Aufgeben einer Bestellung und damit eine Sachbearbeiteraufgabe. Während Marketing und Vertrieb schon lange Wissenschaften waren, gibt es für den Einkauf erst seit wenigen Jahren

einen Lehrstuhl. Viele Leute im Vertrieb sind davon noch geprägt und haben die Einkäufer gar nicht auf ihrem Radar.

DIRK ZUPANCIC: Viele Vertriebler klagen hingegen, dass Einkäufer nicht die Interessen der Fachabteilungen vertreten, sondern immer nur den günstigsten Preis im Blick haben. Sie seien für gute Argumente und Mehrwerte nicht offen und ließen die Total Cost of Ownership unberücksichtigt.

NENNINGER: Das hängt von Materialfeldern und Fachabteilungen ab. Bei der Beschaffung von Gebrauchsgütern geht es um den Preis. Bei Investitionsgütern ist die Sicht auf den Lieferanten eine ganz andere, und der Preis rückt in den Hintergrund – denn dort sind auch

Qualität, Innovation, Strategie oder Logistik relevante Kriterien.

JULIA KEHL: In den letzten Jahren haben in der Einkauf-Vertrieb-Beziehung bei Investitionsgütern oft Innovationskraft und strategische Partnerschaften im Vordergrund gestanden. Es gab Engpässe bei wichtigen Rohmaterialien, die aufgefangen werden mussten. Seit sich der Markt in Richtung Käufermarkt dreht, sagt sich mancher, dass die Zusammenarbeit so partnerschaftlich nun doch nicht sein muss.

In guten Zeiten sind Vertrieb und Einkauf Partner, in den schlechten geht es nur noch um Kosten?

KEHL: So kurz darf man nicht springen. Manche Unternehmen treibt derzeit die Sorge, dass ihnen die Nischenlieferanten einbrechen – da ist die Versorgungssicherheit wichtiger als die Preisargumentation. Heute muss ein Einkäufer ein sehr viel breiteres Portfolio beherrschen als früher, er muss zum Beispiel Finanzkennzahlen analysieren und technisches Verständnis entwickeln.



© Bernd Hegert

Keine grundsätzliche Einigkeit: Einkaufs- und Vertriebsexperten diskutieren beim Roundtable über Erwartungen an den jeweils anderen.

ZUPANCIC: Ein Teil der Einkäufer hat aber noch nicht die Qualifikation, um die Komplexität des Portfolios zu durchdringen. Ich habe mal einen Einkaufsleiter gefragt, wie viele seiner Einkäufer die Lieferanten tatsächlich strategisch managen. Die Antwort: Knapp die Hälfte. Die andere Hälfte entspricht immer noch dem Bild des klassischen Einkäufers.

WILLI MUSCHINSKI: Oft wird behauptet, der Einkauf sei ausschließlich preisfokussiert. Abgesehen davon, dass dies ein verkürztes, wenn nicht sogar verzerrtes Abbild der Realität ist, betonen umgedreht gerade die Verkäufer den Preis in den Verhandlungen. Beispiel Stahlmarkt: Als Versorgungsengpässe herrschten, setzte der Vertrieb – teilweise entgegen bestehenden Vereinbarungen – Preiserhöhungen mit brachialer Gewalt durch. Ein strategisches Vertriebshandeln war dabei kaum erkennbar. Wenn sich nun die Marktverhältnisse ändern und der Einkauf die Preiserhöhungen rückgängig macht, wirft ihm der Vertrieb

Preisdrückerei vor. Diese Argumentation entbehrt nicht einer gewissen Scheinheiligkeit.

Herr Bussmann, laut Ihrer Studie hat auf Einkäuferseite eine Akademisierung stattgefunden, auf der Vertriebsseite aber nicht. Ist der Einkäufer dem Vertriebler intellektuell überlegen?

BUSSMANN: Das ist gewagt ausgelegt. In der Vergangenheit war der Einkauf keine Station für High Potentials. Das hat sich gravierend geändert. Natürlich hat im Vertrieb inzwischen auch eine Akademisierung stattgefunden. Der Vertrieb hat aber Nachholbedarf, was sein Verständnis der Wertschöpfungskette des Kunden betrifft. Die Zahl der Value Selling Trainings hat zwar sprunghaft zugenommen, bis es aber Realität wird, vergeht noch viel Zeit.

MANFRED BENDER: Sie haben erwähnt, dass sich der Vertrieb früher zuerst an die Technik und dann erst an den Einkauf gewandt hat. Das ist auch heute noch notwendig. Der Vertrieb muss in Abstimmung mit dem Einkauf

immer zuerst mit der Technik sprechen. Er muss sich als Netzwerker begreifen. Gerade wenn der Vertriebler als Lösungsanbieter tätig werden will, muss er sehr früh die Probleme des Kunden verstehen, sie analysieren und mit dem Kunden zusammen Lösungsansätze entwickeln. Dann erst wird ein Budget gesetzt. Der Vertrieb kann nicht warten, bis eine Anfrage vom Einkauf kommt und danach ein Angebot ausarbeiten – dann ist es eigentlich zu spät.

BUSSMANN: Völlig richtig. Aber der Vertrieb muss berücksichtigen, dass der Einkauf auch eine Agenda hat. Und deshalb darf der Vertrieb seine Story nicht nur an der Fachabteilung ausrichten, sondern auch an der Agenda des Einkäufers. Das tun Verkäufer vielfach nicht.

KEHL: Die Strategie des Vertriebs, am Einkauf vorbei zu agieren, ist verständlich. Er muss ja versuchen, seine Produkte bestmöglich an den Mann zu bringen und nicht Einkaufsversteher zu sein.

NENNINGER: Ein Problem an dieser Stelle ist sicherlich, dass ein Lieferant oft verschiedene vertriebliche Ansprechpartner hat. Dabei muss immer die Gesamtsituation betrachtet werden, und der Lieferant sollte helfen. Diese Partnerschaft sollte gelebt werden, denn nur dann führt sie zu einer erfolgreichen, mittelfristigen Strategie für alle an diesem Prozess Beteiligten.



»Die Strategie des Vertriebs, am Einkauf vorbei zu agieren, ist verständlich.«

Julia Kehl ist Partnerin der H&Z Unternehmensberatung in München und Düsseldorf.



»Einkauf und Vertrieb vertreten grundsätzlich gegensätzliche Interessen. Insofern sind Partnerschaften zumindest schwierig.«

Prof. Dr. Willi Muschinski lehrt Einkauf und Logistik sowie Operation Research im Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Niederrhein.

BENDER: Ich plädiere ja nicht dafür, am Einkauf vorbei zu taktieren! Der Einkauf ist sehr oft der Verbündete des Vertriebs, denn er hilft mir sogar, den Zugang zum Techniker zu bekommen. Häufig sind die Techniker nicht offen für neue Wege, die dem Unternehmen Kosten sparen. Da hilft der Einkauf mit.

ZUPANCIC: Eigentlich haben beide Seiten den gleichen Qualifizierungsbedarf: Im Vertrieb geht es darum, Added Value Services zu verkaufen. Dafür brauchen die Verkäufer Fachkompetenz, Netzwerkkompetenz, und sie müssen auf unterschiedlichen Ebenen argumentieren können. Spiegelbildlich hat der Einkauf die gleichen Herausforderungen zu

bewältigen, zumindest wenn wir über strategische Partnerschaften sprechen und nicht über Commodity-Geschäfte. Beide haben einen Lernprozess vor sich.

BENDER: Ich glaube schon, dass man als Partner agiert. Es geht nicht ums Produkt, es geht um eine maßgeschneiderte

»Der Vertrieb kann nicht warten, bis eine Anfrage vom Einkauf kommt und dann ein Angebot ausarbeiten.«



Manfred Bender ist Leiter Vertrieb Europa bei Carl Zeiss Industrielle Messtechnik in Oberkochen.

Lösung, die dem Unternehmen hilft, seine Prozesse zu optimieren, damit es kostengünstiger produzieren kann.

KEHL: Was der Einkauf sucht, ist ein Preferred-Customer-Status, er will ein bevorzugter Kunde sein.

BENDER: Das kommt von alleine, wenn wir den Kunden aufzeigen, dass sie mit uns langfristig rechnen können und dass wir für sie gute Lösungen ausarbeiten.

MUSCHINSKI: Es ist zu begrüßen, wenn der Vertrieb eine gute und langfristige Zusammenarbeit mit dem Kunden anstrebt. Dieser Sachverhalt alleine stellt aber für mich noch keine Partnerschaft dar. Erst durch das Gewähren einer gewissen Exklusivität wird für mich eine strategische Partnerschaft generiert.

BENDER: Dann suchen Sie keinen Partner, sondern müssen ein Tochterunternehmen gründen.

BUSSMANN: Der Vertrieb kann einen sehr hohen strategischen Vorteil aufbauen, wenn er versteht, wie der Einkauf tickt. Wer in der Lage ist, sich darauf individuell auszurichten, der hat einen Vorteil.

Welche Anforderungen hat denn der Vertrieb an den Einkauf?

BENDER: Der hoch verständnisvolle, kompetente Einkäufer ist die Idealvorstellung. Man wünscht sich auf Unternehmensseite einen Partner, der nicht nur den Preis sieht, sondern tiefer blickt und beispielsweise auch den After Sales Support, die Langlebigkeit und Nachrüstbarkeit des Investitionsguts berücksichtigt – das findet man leider nicht so oft.

MUSCHINSKI: In einem aktuellen Projekt sollen drei CNC-Bearbeitungszentren beschafft werden. Als Entscheidungskriterium zur Lieferantenauswahl wurden die Stückkosten je

Fertigteil festgelegt. Um die Teilekosten zu ermitteln, benötigten wir vom Vertrieb folgende Angaben: Wie viele Betriebsstunden läuft eine Maschine? Wie hoch sind die Ausschussquoten bei einem vordefinierten Teil? Wie lassen sich die Zykluszeiten weiter optimieren? Wie hoch sind die Instandhaltungskosten im Zeitablauf? Darüber haben wir vom Vertrieb keine verbindlichen

»Es sind auch neue Controllingtechniken gefordert.«



Michael Nenninger ist Leiter Global Procurement Services der Siemens AG.

»Viele Vertriebler klagen, dass Einkäufer nicht die Interessen der Fachabteilungen vertreten, sondern immer nur den günstigsten Preis im Blick haben.«



Prof. Dr. Dirk Zupancic ist Head Business-to-Business Marketing and Sales an der Universität St. Gallen und Professor für Management und Executive Education an der Heilbronn Business School.

Antworten bekommen. Man muss doch erwarten können, dass zu diesen entscheidungsrelevanten Parametern, die die Vorteilhaftigkeit der Investition maßgeblich bestimmen, verbindliche Aussagen getroffen werden!

ZUPANCIC: Da sprechen Sie über Value Added Services. Es müsste Vertriebsstrategie sein, diese Informationen zu liefern, weil es für einen Lösungsanbieter genau der richtige Weg ist. Andererseits muss man sagen: Es gibt viele Vertriebler, die diese Informationen haben, aber der Einkäufer will sie gar nicht hören.

NENNINGER: Neben Einkauf und Vertrieb kommt noch ein dritter Faktor hinzu: das Controlling. Es ist Fakt, dass viele Konditionen nicht nachgefragt werden, weil das Controlling die entsprechenden Messgrößen nicht berücksichtigt oder berücksichtigen kann. Es reicht nicht, nur nach Erkenntnistekniken bei Vertrieb und Einkauf

zu suchen, sondern es sind auch neue Controllingtechniken gefordert, um sie am Ende messbar zu machen.

Was sollte der Vertrieb in der Krise tun?

BUSSMANN: Er sollte sehr intensiv mit seinen Kunden sprechen, um die Anzahl der Überraschungen zu reduzieren, und er sollte prüfen, ob es Branchen gibt, die nicht so stark betroffen sind, auf die er sich fokussieren kann. Vertriebsleiter sollten auch auf den Mindset ihrer Truppe achten. Es ist davon die Rede, dass wir zwei Prozent unseres Brutto-sozialprodukts verlieren – also sind 98 Prozent noch da. Der Vertrieb muss genauer hingucken, seine Argumentation anpassen und die betriebswirtschaftlichen Vorteile seines Lösungspakets intensiver in die Waagschale werfen.

Wie können Einkauf und Vertrieb ihre Zusammenarbeit verbessern?

ZUPANCIC: Ich würde dem Einkauf empfehlen, ein Verständnis für die

Nutzenargumentation zu entwickeln und sich darauf einzulassen, dass diese Dinge rechenbar gemacht werden müssen. Der Vertrieb sollte tatsächlich Added Values verkaufen. Viele Vertriebler schreiben sich den Lösungsverkauf auf die Fahnen, aber die wenigsten handeln danach.

MUSCHINSKI: Generell wünsche ich mir vom Vertrieb mehr Zahlen, Daten, Fakten und weniger ein rhetorisches Abfackeln von Gesprächskünsten. Dem Einkauf ist zu empfehlen, in seinen Entscheidungskriterien transparenter zu sein.

KEHL: Beiden Positionen ist ein differenziertes und überlegtes Vorgehen zu empfehlen. Gerade jetzt in der Krise gilt es, nicht in Extreme zu verfallen, sondern Intelligenz mitzubringen, genau hinzuschauen und sich nicht mit Pauschalrezepten abfertigen zu lassen. ←



»In der Vergangenheit war der Einkauf keine Station für High Potentials. Das hat sich gravierend geändert.«

Wolfgang F. Bussmann ist Partner von Mercuri International Deutschland in Meerbusch. Mit Prof. Dr. Zupancic hat er die Studie „Verkäufer im Spiegel des Einkaufs“ verfasst. Mehr Informationen zur Studie unter www.imh.unisg.ch