

SWZ-Serie
Einkauf (4): Das Zusammenspiel mit dem Vertrieb

Vom Gegner zum Partner

Das Verhältnis von Einkauf und Vertrieb scheint aufgrund gegensätzlicher Ausgangspositionen **eher für Konfrontation als für Kollaboration** prädestiniert zu sein. Unternehmensintern birgt eine Stärkung der Zusammenarbeit der beiden Bereiche trotzdem enormes Potenzial.

Bozen – Einkauf und Vertrieb verfolgen prinzipiell gegensätzliche Ziele. Der Vertrieb will zum höchstmöglichen Preis verkaufen, der Einkäufer hingegen will oder darf möglichst wenig Geld ausgeben. Treffen sich diese zwei scheinbar grundsätzlich verschiedenen Parteien am Verhandlungstisch, so tun sie dies nicht, um nur ein ruhiges Schwätzchen miteinander zu halten. Nach kurzem „Smalltalk“ folgen meist lange und schweißtreibende Verhandlungen, bis sich die Parteien schlussendlich geeinigt haben.

Die dadurch entstehende Antipathie zwischen Einkauf und Vertrieb überträgt sich häufig auch auf die eigene Organisation. Eine Zusammenarbeit von Einkauf und Vertrieb innerhalb der eigenen Reihen findet daher oftmals nicht statt. Tatsächlich stellt sich die Frage, weshalb Einkauf und Vertrieb, welche doch an zwei völlig verschiedenen Fronten kämpfen, überhaupt zusammenarbeiten sollten. Dabei ist es besonders für Unternehmen, die einen hohen Anteil an Zukaufteilen im Endprodukt verbauen, wichtig, dass die Angebotserstellung für den Kunden in Kollaboration mit dem Einkauf erfolgt. Die zunehmende Bedeutung der Zusammenarbeit von Einkauf und Vertrieb wird im vorliegenden Artikel am Beispiel von Röchling Automotive erklärt.

Die Akquirierung von Neuaufträgen erfolgt im Automobilzulieferbereich meist über Ausschreibungen, Konzeptwettbewerbe oder einfache Anfragen des Kunden. Der Kunde sendet dem potenziellen Lieferanten das Konzept oder bereits bestehende Zeichnungen und 3D-Modelle zu. Mit der Angabe der jährlich zu erwartenden Stückzahlen und Information über die zu verwendenden Materialien macht sich der Vertrieb schließlich an die Arbeit, um ein Angebot auszuarbeiten. Aufgrund der Tatsache, dass Röchling Automotive in Vergangenheit lediglich Komponentenhersteller war, konnte der Vertrieb die Angebotskalkulation aus eigener Erfahrung und mithilfe der Produktion erstellen. Die Preise und Investitionen für die wenigen Komponenten und Zukaufteile, welche in den Produkten vorkamen, wurden vom Vertrieb bestimmt. Dabei nutzte die jeweilige Vertriebsperson vor allem die eigene Erfahrung mit ähnlichen Projekten aus der Vergangenheit oder fragte eigenständig ein Angebot bei den jeweiligen Lieferanten an. Zum Teil erhielt der Vertrieb auch vorgegebene und bereits verhandelte Preise, sofern der Kaufteillieferant vom Kunden vorbestimmt war. In

Geänderte Anforderungen an den Vertrieb

seltenen Fällen wurden die Preise auch durch Schätzung bestimmt.

Die Zusammenarbeit von Einkauf und Vertrieb war somit gering. Folgende Faktoren tragen jedoch gegenwärtig und zukünftig dazu bei, dass der Vertrieb mit der eigenständigen Kalkulation der Angebote überlastet ist:

- Zunahme der Fremdvergabe von bisher selbst gefertigten Teilen
- Entwicklung vom Komponentenzum Systemlieferanten
- hoher Wettbewerbsdruck durch Konzentration der Zulieferer bzw. Reduzierung der Lieferanten bei OEMs
- Kaufteile verschiedenster Art (zum Beispiel Sensoren, Metallbuchsen, Blechteile, Elektronikteile usw.), die nicht zur Kernkompetenz des eigenen Unternehmens gehören

steigender Anteil der Zukaufteile an den Gesamtkosten (bis zu 70-80 Prozent der Gesamtkosten) und dadurch auch steigendes Risiko bei der Schätzung von Kaufteilkosten.

Damit wird es für den Vertrieb immer schwieriger, dem Kunden in kürzester Zeit ein verlässliches und wettbewerbsfähiges Angebot zu unterbreiten.

Das Konzept des Advanced Purchasing in Form eines Projekteinkaufes, wie im zweiten Artikel dieser Serie beschrieben (siehe Wirtschaftszeitung vom 28. September), wurde bei Röchling Automotive bereits 2003 eingeführt. Durch den Projekteinkauf kann schon in einer frühen Phase des Produktentwicklungsprozesses Einfluss auf die Festlegung des Einstandspreises genommen werden (Materialwahl, Fertigungsverfahren,

Preisverhandlung). Derzeit ist der Einkauf bei Röchling bestrebt, das Advanced Purchasing insofern auszubauen, als dass der Einkauf noch weitaus früher in den Produktentstehungsprozess eingebunden wird.

Den Einkauf möglichst früh einbinden

Abbildung 1 zeigt, wie der Einkauf in den letzten Jahren immer früher in den Entwicklungsprozess eingeschaltet wurde. Mit der Unterstützung des Vertriebs in der Angebotsphase („Sales Support“) zur Ausarbeitung von Angeboten und der Kostenkalkulation von Rohmaterial und Kaufteilen will Röchling Automotive noch einen Schritt weiter gehen, als das traditionelle Konzept des Advanced Purchasing vorsieht.

Der Projekteinkauf betreut damit nicht nur bereits erhaltene Aufträge bzw. Projekte, sondern auch Projekte aus dem Vertrieb. Dieser „Sales Support“ umfasst folgende Tätigkeiten:

- gemeinsame Besprechung der Kundenanfrage und Daten/Unterlagen
- Klärung von technischen Fragen bezüglich Kaufteile
- beratende Funktion in Sachen Kaufteile und Rohmaterial
- Suche nach alternativen Lösungen bzw. Fertigungsverfahren
- Make-or-Buy-Überlegungen
- Angebotseinholung für die Kaufteile bei Lieferanten
- Lieferantensuche bei neuen Komponenten
- gemeinsame Kalkulation der Kaufteilkosten für die Angebotserstellung.

Auf diese Weise wird der Vertrieb entlastet und kann sich auf seine eigentlichen Tätigkeiten konzentrieren. Für den Einkauf entsteht dabei ein nicht zu unterschätzender Mehraufwand. Im Falle von Röchling Automotive beläuft sich dieser Mehraufwand auf etwa eine zusätzliche Person im Projekteinkauf. Die Vorteile, die durch eine derartige Unterstützung des Vertriebs generiert werden, sprechen jedoch deutlich für dessen Umsetzung:

- schnellere Abgabe eines zuverlässigen Angebots (wichtig für die Lieferanten-Vorauswahl)
- wettbewerbsfähiges Angebot durch Einschalten des Einkaufs
- durch eingeholte Angebote von Lieferanten sind keine Sicherheitszuschläge für Schätzpreise notwendig
- leichtere Erstellung von Angeboten (besonders bei umfangreichen Projekten mit vielen Kaufteilen)
- Akquirierung von großen und strategisch bedeutenden Projekten (Systeme und Funktionsmodule)

- Kunde honoriert die Leistung und Professionalität des Angebots und der Sourcing-Aktivitäten
 - nachhaltiges Wachstum in Form einer Umsatzsteigerung aufgrund einer Zunahme der akquirierten Aufträge
 - höhere Kundenbindung durch professionelle und konkurrenzfähige Angebote
 - hoher Lerneffekt durch die Partnerschaft von Einkauf und Vertrieb.
- Dadurch, dass der Einkauf bereits in die Angebotsphase eingebunden wird, hat der Vertrieb einen Vorsprung gegenüber seinen Konkurrenten und kann das Produkt zu einem günstigeren Preis anbieten (siehe Abbildung 2). Durch die Zunahme an akquirierten Projekten kann ein Umsatzwachstum und damit auch eine Steigerung des Gewinns erzeugt werden.

Allerdings wird durch die Einkaufsaktivitäten vor Auftragserteilung und damit die Festlegung des Angebotes auch das Potenzial des Einkaufs zur Einsparung deutlich vermindert. Während die Aktivitäten des Einkaufs bei bereits erteilten Aufträgen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, wirkt sich dieser Aufwand im Sales Support nur in einer Zunahme der akquirierten Aufträge aus. Damit wird es für den Einkauf schwieriger, die angestrebten Ziele für die Materialkostenreduzierung zu erreichen.

Die Einbindung des Einkaufs in die Angebotsphase ist nicht für jedes Unternehmen sinnvoll. Jene Unternehmen, welche allerdings von der Akquirierung von Aufträgen „leben“ und welche Produkte mit einem hohen Wertanteil von zugekauften Komponenten produzieren, profitieren ganz besonders vom „Sales Support“ des Einkaufs. Zudem birgt eine partnerschaftliche Beziehung von Einkauf und Vertrieb ein großes Potenzial zur Erzeugung von Synergien und Lerneffekten in sich. Dadurch, dass Einkauf und Vertrieb die jeweiligen Strategien, Instrumente und Methoden des anderen kennenlernen, haben beide einen Vorteil bei der Führung von Verhandlungen, indem sie ihr Gegenüber leichter durchschauen.

Nach den Anstrengungen der Unternehmen weltweit zur Einführung des Advanced Purchasing gilt es, den Einkauf in Zukunft noch viel früher in die Angebotsphase mit einzubinden und die Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Vertrieb zu stärken.

Marco Alessandrini, Alain Toillié, Erwin Rauch, Massimo Paternoster

Die Autoren: Dr. Alain Toillié (alain.toillie@roechling-automotive.it) ist Leiter des Bereichs Einkauf bei Röchling Automotive in Leifers. Dr.-Ing. Massimo Paternoster (massimo.paternoster@roechling-automotive.it) ist Technischer Einkäufer im Projekteinkauf bei Röchling Automotive. Dr.-Ing. Marco Alessandrini (marco.alessandrini@roechling-automotive.it) ist Leiter der Abteilung Entwicklung Lieferanten bei Röchling Automotive. Dr.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Erwin Rauch (e.rauch@mattpartner.com) ist Unternehmensberater mit Schwerpunkt Einkauf, Organisation und Produktion/Logistik bei Matt&Partner in Bozen.

Abbildung 1 Der Einkauf wird früher eingeschaltet

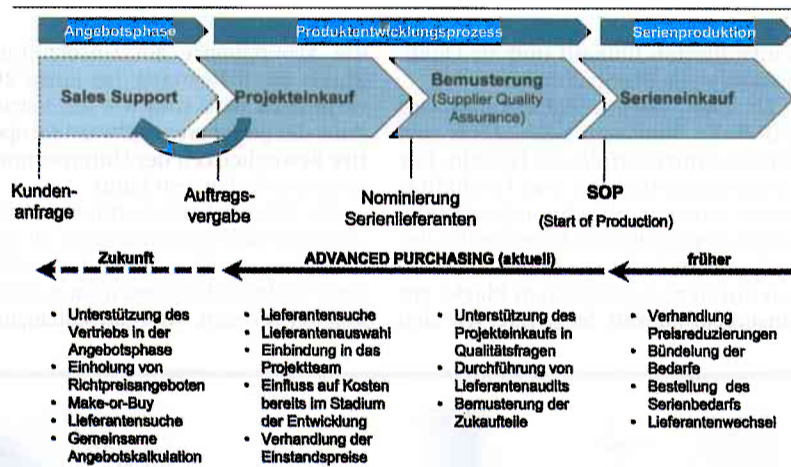
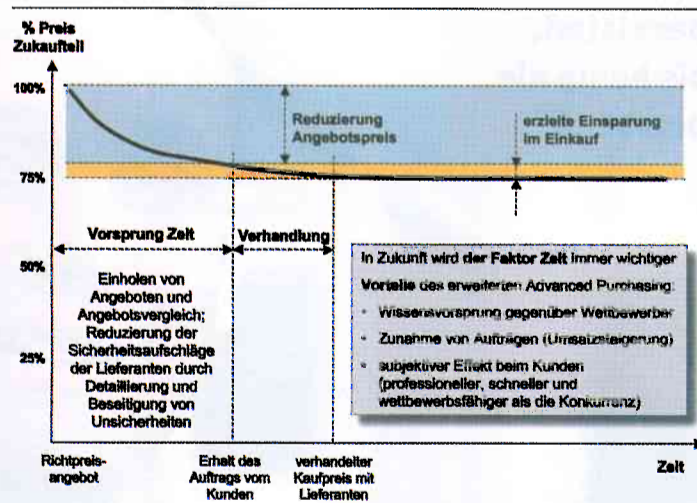


Abbildung 2 „Sales Support“-Vorteile im Einkauf



Quelle: Marco Alessandrini, Alain Toillié, Erwin Rauch, Massimo Paternoster

ALP I N
Software, Consulting & Strategy

Für manche Prozesse benötigt man auch weiterhin Papier.

Für alle anderen nicht.

SYSTEMS
Ideas for better business

Besuchen Sie uns!
Halle A2, Stand 245.

23-26 Oktober 2007

Info Zur SWZ-Serie

Artikel aus der Praxis

Mit dem bestehenden Artikel wird die vierteilige SWZ-Serie zum Thema Einkauf abgeschlossen. Am Beispiel von Maßnahmen im Unternehmen Röchling Automotive in Leifers versuchte die Serie in den jüngsten vier SWZ-Ausgaben aufzuzeigen, wie sich der Einkauf von einer verkannten Kostenstelle zu einer Säule für die nachhaltige Ertragsfähigkeit von Unternehmen entwickeln kann. Viele Unternehmen unterschätzen immer noch die Funktion des Einkaufs als Margenmotor. Nur wenige erkennen die Bedeutung und das Potenzial zur Gewinnbeeinflussung durch den Einkauf. Mit einem Kostenanteil von 60 bis 80 Prozent

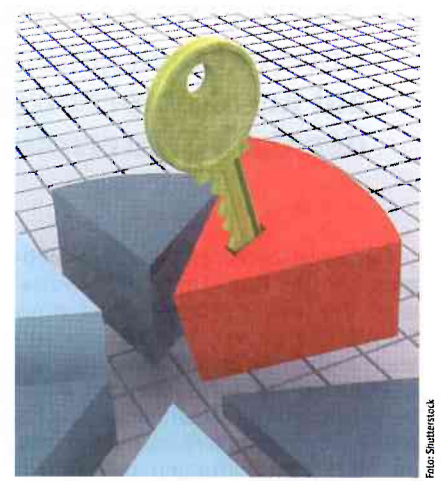


Foto: Shutterstock