

Erfolgsfaktor Lieferpartner: Partnerbeziehungen gestalten

dgy. Die aktive Gestaltung der Beziehungen zu Lieferanten ist das dritte wichtige Standbein eines Unternehmens. Sie steht auf gleicher Stufe wie die Nähe zu Gästen und Mitarbeitenden. Die Kunden und Ihr Team sind die treibenden Kräfte hinter den Umsätzen. Der Einkauf und damit die Beziehung zu den Lieferanten entscheidet über den Aufwand für die Beschaffung. Da die Steuerung des Umsatzes nur bedingt möglich ist, kommt der Einkaufsbewirtschaftung besondere Bedeutung zu. Der Einfluss des Beschaffungsverhaltens auf die Sortimentsstruktur eines Unternehmens wurde in einem früheren Artikel erläutert. Hier gehen wir auf die eigentliche Beziehung zwischen Nachfrager (Detailhändler) und Anbieter (Lieferant) ein.

Das optimale Verhältnis zwischen zwei Parteien ist gegeben, wenn beide Seiten durch die Intensivierung und längerfristige Ausrichtung einer aktiven Zusammenarbeit einen gegenseitig anhaltenden Mehrwert schaffen. Sie gestalten eine laufend vereinfachte Abwicklung ihrer Geschäfte. Das spart beiden Parteien Zeit und Geld. Diese harten Faktoren allein bringen deutliche Wettbewerbsvorteile für die beteiligten Partner, so lange sie sich gegenseitig fördern.

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Win-Win orientierten Zusammenarbeiten ist, dass das Kräfteverhältnis zwischen den beteiligten Parteien ausgewogen ist. Nur in dieser Konstellation ist die Notwendigkeit für eine enge Zusammenarbeit gegeben. Einseitig verteilte Stärkenverhältnisse haben gravierende Nachteile. Die schwächere Partei wird auf Grund ihrer (möglichen) Abhängigkeit erpressbar. Gerade als unabhängiger Einzelhändler ist man dieser Problematik verstärkt ausgesetzt. Die Herausforderung liegt darin, einerseits die Kräfteverhältnisse zu balancieren und andererseits mit Schlüsselpartnern möglichst einfache und kostengünstige Zusammenarbeiten aufzubauen.

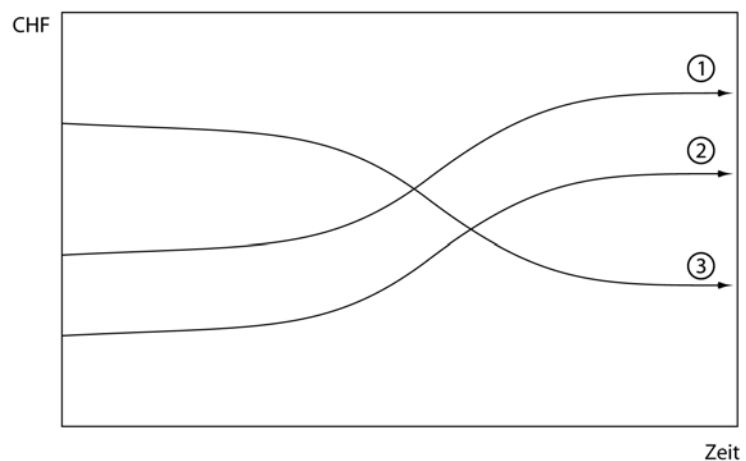
Sind (Uhren-)Marken involviert, ist eine gewisse Einseitigkeit bereits vorgegeben. In diesen Fällen müssen Händler darauf bedacht sein, die Anteile der Einkaufsumsätze unter konkurrenzierenden Marken und Gruppen gleichgewichtig aufzuteilen. Ebenso müssen die Nachfrager sicherstellen, dass sie den Lagerumschlag pro Marke über eins halten. Bei markenfreien Sortimentsteilen – das trifft vor allem auf den Schmuckbereich zu – ist die Abhängigkeitsgefahr kleiner. Dafür

besteht hier das Risiko, sich auf zu viele Lieferanten zu verzetteln. An dieser Stelle ist Konzentration das Stichwort. Unternehmer tun gut daran, ihre Einkaufsumsätze im markenfreien Sortimentsteil – unter Vorbeugung von Klumpenrisiken – auf wenige Partner zu verteilen. Ingesamt kommt die 80-20-Regel zur Anwendung: 80% des Einkaufsvolumens vereinigt sich auf 20% der Lieferanten.

Für unabhängige Einzelhändler mit Multi-Brand-Sortimenten hat die Umsetzung dieser Grundsätze unter anderem folgende Konsequenzen:

- Man muss sich von emotional getroffenen Entscheidungen verabschieden. Die persönlichen Lieblingslieferanten und -marken sind nicht immer jene, mit denen man Geld verdient.
- Partnerschaften bedingen Offenheit, Transparenz und die Bereitschaft eng zusammen zu arbeiten. Wer Angst hat, sich in die Karten schauen zu lassen, wird nie eine Vertrauenskultur (Win-Win-Situation) aufbauen können.
- Der billigste Lieferant ist selten ein guter Partner. Wer also seine Bezugsquellen dauernd wechselt, wird es nie schaffen, die Zusammenarbeit für langfristig bessere Erträge zu optimieren.

Der Nutzen von Partnerbeziehungen im Einkauf hat harte und weiche Faktoren. Beim direkten wirtschaftlichen Nutzen sind es vor allem:



1. **Steigender Einkaufsumsatz pro Lieferant** verbessert die Verhandlungsposition für den Einzelhändler. Und das steigert seine Attraktivität als Kunde aus der Sicht des Lieferpartners.
2. **Bessere Konditionen** des Einzelhändlers durch die Konzentration des Einkaufsvolumens. Bei gleichzeitigem Mehrertrag des Lieferpartners bedeutet die bessere absolute Margen für beide Partner.

3. Tieferer Zeitaufwand für die Abwicklung der Beschaffungsabläufe beider Parteien führt zu **sinkenden Kosten** für die Leistungserbringung.

Bei den weichen Faktoren sind es beispielsweise:

- Vertrauensvoller und umfassender Zugang zu Abverkaufsdaten des Händlers für den Lieferpartner.
- Grosszügige Nutzung von längerfristigen Auswahlen von Standardprodukten mit hohen Lagerumschlägen durch den Einzelhändler.
- Unkomplizierte Bereitstellung von Spezialitäten durch den Lieferpartner.
- Reduzierte Fehlerquote in der Gesamtabwicklung durch natürlich erhöhte Kommunikation zwischen den Partnern.
- Entwicklungsunterstützung für den Lieferpartner, wenn er den Einzelhändler in seinen Beschaffungs- und Gestaltungsprozesse einbindet.

Fazit

Partnerschaftskonzepte sind langfristig ausgelegt. Diese Investition trägt für alle beteiligten Parteien gleichermaßen wertvolle Früchte. Zentral für den Erfolg ist die Schaffung ausgeglichener Kräfteverhältnisse zwischen Anbietern und Nachfragern. Gefahr lauert dort, wo die Marktmacht einzelner Parteien zu unterschiedlich sind oder wo einseitig und kurzfristig eine Erfolgsoptimierung angestrebt wird.